

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114678055>







Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

Governmental  
Publications 74

CA1  
CS  
- A55



Public Service Commission

2005-2006

Annual Report

Canada

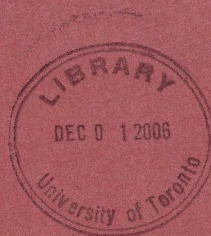




Public Service Commission

2005-2006

**Annual Report**



Public Service Commission of Canada  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Canada

Information: (613) 992-9562  
Facsimile: (613) 992-9352

This Report is also available on our Web site at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Cat. No. SC1-2006  
ISBN 0-662-49390-7

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Public Service Commission of Canada, 2006

The Honourable Beverley J. Oda, P.C. M.P.  
Minister of Canadian Heritage and Status of Women  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2005-2006 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 23 of the *Public Service Employment Act*, (S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13).

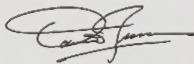
Yours sincerely,



Maria Barrados  
President



Manon Vennat  
Commissioner



David Zussman  
Commissioner

# **PSC Mission, Vision and Values Statement**

## **Mission and Vision – Striving for excellence**

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

## **Values to guide our actions**

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

**Integrity** in our actions;

**Fairness** in our decisions;

**Respect** in our relationships; and

**Transparency** in our communications.

# Table of Contents

## Chapter 1

Opinion of the Commission .....	2
1.1 Context .....	2
1.2 Implementing the new PSEA – changing the culture .....	2
1.3 Public service – a career of choice .....	4
1.4 Importance of a non-partisan public service .....	4
1.5 Accountability and independent oversight .....	5
1.6 Overall assessment .....	7
1.7 Issues of concern .....	8
1.8 Supporting recruitment and hiring .....	11
1.9 Evaluation framework for five-year review .....	13

## Chapter 2

A year of change .....	16
2.1 New legislative regime .....	16
2.2 Getting ready for the new PSEA .....	17
2.3 Challenges in advancing PSEA implementation .....	19
2.4 Phasing out and transfer of appeals function .....	24

## Chapter 3

Appointment oversight and accountability — How .....	28
3.1 Safeguarding merit with a continuum of activities: Policy – Monitoring – Audit – Investigations .....	28
3.2 Managing delegations .....	34

## Chapter 4

Appointment oversight and accountability — Results .....	38
4.1 Monitoring .....	39
4.2 Statistical studies – Highlights .....	65
4.3 Audits conducted in 2005-2006 .....	66
4.4 Investigations conducted in 2005-2006 .....	68

## Chapter 5

Non-partisanship .....	74
5.1 A new regime – a respected tradition .....	74
5.2 Political candidacy: Permission and leave granted .....	77
5.3 Monitoring the political impartiality of the public service .....	80
5.4 Movement of individuals between the public service and ministers' offices .....	81

## Chapter 6

<b>Matters of special interest</b> .....	86
6.1 Managing priority entitlements .....	86
6.2 Ministers' staff priorities. ....	90
6.3 Official languages – Oversight of the <i>Public Service</i> <i>Official Languages Exclusion Approval</i> .....	92
6.4 Representativeness .....	95
6.5 National area of selection. ....	101
6.6 Specialized recruitment programs .....	103
6.7 Executive resourcing. ....	107
6.8 Assessment services .....	115

## Appendices

<b>Appendix 1</b> – Exclusion Approval Order .....	122
<b>Appendix 2</b> – Personal exclusions .....	123
<b>Appendix 3</b> – Order repealing certain Exclusion Approval Orders (P.C. 2005-2284) .....	125
<b>Appendix 4</b> – New <i>Public Service Official Languages</i> <i>Exclusion Approval Order and Regulations</i> .....	126
<b>Appendix 5</b> – Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission oversight activities. ....	129
<b>Appendix 6</b> – Statistical tables. ....	132
<b>Appendix 7</b> – Glossary .....	144

## Biographies

Maria Barrados, President. ....	154
Manon Vennat, Commissioner. ....	155
David Zussman, Commissioner .....	156

## PSC Organization

PSC Organization Chart .....	158
------------------------------	-----

## Offices of the Public Service Commission

Offices of the Public Service Commission .....	160
--	-----

## Chapter 1

### Opinion of the Commission



# Opinion of the Commission

## 1.1 Context

The 2005-2006 fiscal year proved eventful for the Public Service Commission (PSC) and for the public service as a whole. It was both challenging and productive as we positioned ourselves for the coming into force of the new *Public Service Employment Act* (PSEA or the Act) on December 31, 2005. We also charted a new direction for strengthened oversight of staffing, on Parliament's behalf.

- Before and after the new Act came into force, the PSC oversaw departmental staffing practices while strengthening its oversight regime to provide assurance to Parliament on the integrity of staffing in the public service.
- With a strengthened mandate to oversee non-partisanship and political activities in the public service, the PSC provided guidance to public servants respecting the kinds of activities they could and could not undertake in advance of the federal election held on January 23, 2006.

## 1.2 Implementing the new PSEA – changing the culture<sup>1</sup>

The new PSEA provides a framework allowing Canada to continue benefiting from a public service that is merit-based, non-partisan and that strives for excellence. Broad delegation of appointment authorities by the PSC to departments and agencies and their managers is a central feature of the legislation. The new Act's preamble directs that "delegation of staffing authority should be to as low a level as possible within the public service, and should afford public service managers the flexibility necessary to staff, to manage and to lead their personnel to achieve results for Canadians".

*The success of the new law now depends on departments and agencies making sure they take advantage of its values-based opportunities.*

Putting in place legislation was the first step of a longer transformation process that departments will need to take up in order to realize the full benefits of the new regime. With the coming into force of the Act, we are at the beginning of a major transformation in the management of human resources (HR). Frameworks and policies are in place to complete a shift from a rules-based to a values-based approach.

The success of the new law now depends on departments and agencies making sure they take advantage of its values-based opportunities. Deputy heads have the latitude required to make the system work or to let it fail. Ongoing effort and commitment are required to avoid slipping back into a rules-based culture. Deputy heads need to raise the importance of HR at

---

<sup>1</sup> Please see section 2.1, "New legislative regime".

their management tables. Sub-delegating to hiring managers allows them to support strategic human resources practices and move quickly in meeting staffing challenges. It also depends heavily on managerial judgment and initiative. Ultimately, the experience of new practices must lead to a culture where managers are able to plan for strategic choices, and assume greater responsibility and accountability for the decisions they make.

With numerous retirements on the horizon, the public service stands at the threshold of a demographic turnover. To make the most of the new legislation as the public service continues hiring for the 21<sup>st</sup> century, strategic HR practices need to move to the forefront. Based on its ongoing contact with departments and agencies, the PSC considers that they will need to confront three particular challenges<sup>2</sup> in the short term in order to take the greatest advantage of the new PSEA:

- Some departments and agencies have taken steps to improve HR planning, but more progress is needed. Taking full advantage of the new legislative and policy framework will depend on integrated operational and HR planning. The PSC expects that in 2006-2007 all organizations will provide evidence of planning processes with concrete staffing strategies, as this is a mandatory requirement for the reporting period.
- Departments and agencies have to be assured that they have the professionals they need to implement the new regime. The community of human resources specialists – the PE occupational group – has gone through high levels of turnover, and it is anticipated that this group will experience high levels of departure through retirement by 2010. Although staffing authority can now be delegated to hiring managers, they need to depend on advice and guidance from HR specialists, and attention will be required to sustain and renew the community.
- Accountability is a key element of the system of delegation to departments and agencies, and effective accountability requires timely management of information. The PSC's 2004-2005 Annual Report pointed to the weakness of information systems for the monitoring and reporting requirements of the new PSEA. System support continues to be a major issue for monitoring and reporting requirements within departments and agencies, and ad hoc measures such as manual reporting have been taken. Within departments and across the government, these kinds of issues will need to be addressed to ensure robust accountability under the new Act and to allow managers to make strategic plans and choices based on solid information.

*...new practices must lead to a culture where managers are able to plan for strategic choices, and assume greater responsibility and accountability...*

*The community of human resources specialists – the PE occupational group – has gone through high levels of turnover....*

<sup>2</sup> Please see section 2.3, "Challenges in advancing PSEA implementation".

### 1.3 Public service – a career of choice

The federal public service offers an unparalleled diversity of employment opportunities in dynamic and challenging career options. These jobs are located in numerous locations across Canada and internationally, in an office setting or in the field, in a major city, or in an isolated or rural area. The vast breadth of career options is complemented by a range of benefits. A few examples are a competitive compensation plan, access to continuous learning and opportunities for flexible work arrangements. The federal public service is also committed to employment equity, linguistic duality and a barrier-free workplace. All of this serves to position the federal public service as an employer of choice.

*The federal public service offers an unparalleled diversity of employment opportunities in dynamic and challenging career options.*

The coming into force of the new Act on December 31, 2005 provides more opportunities that will, if properly implemented, contribute to finding ways to respond to upcoming hiring challenges. The new PSEA, and the PSC's Appointment Framework, allow organizations to take a different approach to resourcing to better meet their needs, including such means as collective staffing initiatives across units or even departments, or establishing pools of qualified candidates in anticipation of planned staffing needs. As they go about recruiting new employees, departments and agencies need to ensure that potential recruits are aware of the benefits and rewards of serving the country.

*Effective recruitment strategies and staffing practices continue to be critical to attracting the people the public service requires to fulfill its mandate and responsibilities to Canadians.*

Effective recruitment strategies and staffing practices continue to be critical to attracting the people the public service requires to fulfill its mandate and responsibilities to Canadians. Challenges lie ahead, as HR professionals and managers in both Canada's private and public sectors are facing disconcerting trends, including an ageing workforce and increasing rates of retirement. The public service is in competition with the private sector and other levels of government, and must find innovative ways to renew a talented workforce.

*Ensuring that Canadians and their Government continue to benefit from a qualified, non-partisan public service, staffed on the basis of merit, is the tradition and mandate of the PSC.*

### 1.4 Importance of a non-partisan public service

Ensuring that Canadians and their Government continue to benefit from a qualified, non-partisan public service, staffed on the basis of merit, is the tradition and mandate of the PSC. The 1908 *Civil Service Amendment Act* created a Civil Service Commission and the 1918 *Civil Service Act* extended the Commission's mandate to a broad range of human resources matters across the entire public service. Parliament's intention was to ensure that appointment and promotion of civil service personnel be independently safeguarded from political patronage. Despite a number of changes to the institution itself – including a change in name to the Public Service

Commission in 1967 – the Commission's core mandate as champion of the merit principle and political impartiality has continued to this day.<sup>3</sup>

The election and the change in government in 2006 highlighted the importance of a non-partisan public service that ensures objectivity and expertise in providing advice to government and in delivering public programs. Career public servants have the knowledge and experience needed to manage large institutions. A non-partisan public service is vital to Canada's system of democracy, as it makes peaceful and orderly political succession possible while maintaining stable operations and uninterrupted services.

## 1.5 Accountability and independent oversight

In recent years, considerable attention has been dedicated to strengthening accountability in the Government of Canada and in governments around the world. New reporting relationships, policies, mechanisms, and oversight bodies have been established to provide oversight for government spending and the actions of the public service.

Supporting Parliament's interest in the management of human resources, the PSC is a key element of the accountability system in the public service of Canada. The preamble to the new PSEA emphasizes accountability to Parliament supported by independent oversight. The Act enables a regime for robust monitoring, audits and investigations to support the integrity of the staffing process and preserve the non-partisanship of the public service.

*The Act enables a regime for robust monitoring, audits and investigations to support the integrity of the staffing process and preserve the non-partisanship of the public service.*

In 2006, the Government proposed legislation (Bill C-2, *Federal Accountability Act*) that contains a number of changes for the offices supporting Parliament. This was an opportunity to strengthen the oversight role of the PSC. We suggested that the Committee studying the Bill also consider:

- ensuring that appointment of the PSC president be subject to consultation with the leaders of all recognized parties in the Senate and House of Commons;
- safeguarding the audit and investigation function by protecting draft audit and investigation papers from release, including special reports to Parliament (see below, "Reporting to Parliament on independent oversight"); and
- protecting PSC auditors and investigators by exempting them from being compellable witnesses and providing them immunity from criminal and civil proceedings.

---

<sup>3</sup> Please see chapter 5, "Non-partisanship".

During committee review in the House of Commons, members moved amendments that would have included these suggestions. For procedural reasons, the first two were ruled out of order. The third amendment was withdrawn.

The ultimate purpose of the PSC's independent oversight is fostering a competent, professional and representative public service that is appointed on merit and free from political and bureaucratic favouritism. This is the basis for the PSC's ongoing dialogue with Parliament on the health of our staffing system.

**Reporting to Parliament on independent oversight** – The PSEA provides for the Governor in Council to designate a minister for the purposes of tabling the PSC's Annual Report (subsection 23.(1)). Currently, this is the Minister of Canadian Heritage. The new PSEA also enables the PSC to make special reports to Parliament (subsection 23.(3)). When the legislation was before Parliament in 2003, the PSC considered that these special reports could be transmitted directly to the speakers of both Houses. In the absence of such specific wording in the Act, we have been advised that this practice is not possible and our special reports must be transmitted through the minister designated for the purposes of our Annual Report.

The minister is designated only for the purpose of tabling the Annual Report and is not given a mandate to intervene in the affairs of the PSC. This is consistent with the century-old tradition of isolating public service appointment machinery from political intervention, ensuring that Canada has a professional, non-partisan public service. While the reporting mechanism has not been a problem to date, a requirement to transmit special reports through a minister is inconsistent with this same tradition and principle.

Special reports may contain issues in which ministers might want to be involved. A special report may even be about the department over which the minister tabling the report presides. The Act envisions that these reports be timely, and they should go directly from the PSC to Parliament without potential delays caused by administrative or other considerations. The PSC would like Parliament to consider amending subsection 23.(3) of the PSEA to enable transmission of special reports directly to the speakers for tabling.

**Funding independent oversight** – Independent oversight, exercised on Parliament's behalf, requires adequate resourcing. In 2005, the Government launched a two-year pilot project in which an all-party parliamentary advisory panel looks at the funding requests of bodies that support

*The ultimate purpose of the PSC's independent oversight is fostering a competent, professional and representative public service that is appointed on merit and free from political and bureaucratic favouritism. This is the basis for the PSC's ongoing dialogue with Parliament on the health of our staffing system.*

*The PSC would like Parliament to consider amending subsection 23.(3) of the PSEA to enable transmission of special reports directly to the speakers for tabling.*

Parliament. The panel makes a recommendation that the Treasury Board considers in deciding on the budgets that are presented to Parliament through the Estimates process.

The PSC's mandate uniquely combines staffing-related authorities with oversight functions that it exercises on Parliament's behalf. Parliamentarians depend on the independent exercise of the PSC's oversight, and no minister presides over the PSC's activities. By extension, this results in the Commission having no one to advocate for its resource requirements, and it is vulnerable to reductions without consultation during budget exercises. Moreover, since the Treasury Board also has statutory responsibilities in the area of human resources management, this creates an additional dynamic with respect to the PSC's statutory requirement to oversee the activities of the executive.

The pilot process that is being implemented for other bodies that support Parliament would also help safeguard the independent oversight that the PSC exercises on behalf of Parliament. Participating in this process could mean greater committee scrutiny of the PSC's own financial management. The Commission has taken important steps in becoming a model organization in financial management, has implemented rigorous budgeting and forecasting processes, and has had its financial statements independently audited. Additional committee scrutiny would be welcomed.

## 1.6 Overall assessment

The coming into force of the new PSEA was a significant event impacting the management of staffing in the public service. Organizations have invested considerable effort in minimizing the operational impacts of the changes, and continue to work on implementation. They have put in place governance structures to ensure decision-makers are aware of their responsibilities. Organizations have also developed the mandatory staffing policies and raised awareness among employees and other stakeholders of the key changes and their impacts.<sup>4</sup>

Canada's public service is a model for the world, and representatives of other governments come to study our hiring practices. Overall, the PSC continues to have confidence in the integrity of staffing in the public service and the foundation of merit that is the basis for hiring, with some notable areas of concern.

<sup>4</sup> Please see section 4.1, "Monitoring".

## 1.7 Issues of concern

Despite the overall strength of the staffing regime and its performance in assuring that Canada is served by a public service that is based on merit and non-partisanship, the PSC identified a number of issues in 2005-2006 that require attention.

**Employment equity**<sup>5</sup> – The PSC has reported in previous annual reports (2001-2002 and 2002-2003) results of studies into the sources and causes of the differences between the application and appointment rates (referred to as “drop-off”) of employment equity (EE) group members in external recruitment processes. We remain particularly concerned about the drop-off rate with respect to visible minorities, since members of this group have a higher drop-off rate than other EE groups and remain under-represented in the federal public service.

*We remain particularly concerned about the drop-off rate with respect to visible minorities...*

Despite a steady increase in the number of employees in a visible minority group, their significant under-representation compared to their workforce availability persists. In view of the expected continuing increase of members of visible minority groups in the Canadian workforce, the PSC will continue to monitor the results achieved by departments and agencies, particularly for appointments into the public service and for entry into the executive category. We will also share the results of the drop-off analysis with departments and agencies, EE groups, parliamentarians and other stakeholders to promote collective action.

In fiscal year 2005-2006, there was a slight decline in the percentage of appointments for all four EE groups over the previous four years. The PSC will closely monitor the results for recruitment of all four groups.

*The PSC is concerned about the impact on the non-partisanship of the public service of unmonitored movement of public servants to and from ministers' offices.*

**Movement of individuals between the public service and ministers' offices**<sup>6</sup> – The PSC is concerned about the impact on the non-partisanship of the public service of unmonitored movement of public servants to and from ministers' offices. Various routes have been used, including assignment through Interchange Canada and leave without pay. Over the past 10 years, about 100 public service employees went to work in a minister's office without a break in service, and subsequently returned to a position in the public service in the same or a different department without a break in service. Two situations that highlight the potential for abuse are considered under “Appointments to phantom positions” in chapter 5.

<sup>5</sup> Please see section 6.4 “Representativeness”.

<sup>6</sup> Please see section 5.4, “Movement of individuals between the public service and ministers' offices”.

Changes to the Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders include stronger limits on activities that exempt staff can pursue after they leave the minister's office, including a five-year ban on lobbying activities. At the same time, Bill C-2 (*Federal Accountability Act*) would eliminate the priority right for appointment to public service positions which certain ministerial staffers currently enjoy upon ceasing to be employed in a minister's office. These developments, taken together, may make it more difficult to find staff for ministers' offices and increase the likelihood of more public servants being invited to work as exempt staff in order to make up the potential shortfall. This kind of work experience can be positive, both for the public servant who works for a limited period as an exempt staff member, and for the department or agency, which will then have a better understanding of the priorities and challenges of ministers. However, the PSC holds that this kind of movement of personnel:

- should take place only through leave without pay;
- should be monitored; and
- should be subject to limitations respecting the maximum time that a public servant can spend in a minister's office.

We discussed the need to monitor and control this kind of personnel movement with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Treasury Board Secretariat (details under "Movement of individuals between the public service and ministers' offices" in chapter 5). The PSC's preference would be to see this addressed through legislation. From our discussions with the Secretariat, a policy solution appeared available. However, the Secretariat has recently indicated that:

- with the upcoming removal of exempt staff priorities and the continuing needs of ministers, it might not be the best solution to implement measures that may impede them from staffing their offices with suitable persons; and
- the ongoing Treasury Board Policy Suite Renewal Initiative will seek to clarify authorities and responsibilities in provisions on leave without pay for public servants who accept employment as exempt staff.

The PSC considers it important that this gap in the framework for monitoring movements between the public service and exempt staff be dealt with, in the interest of the real and perceived political neutrality of the public service. We will continue to monitor this movement.

**Governor in Council appointments under the PSEA** – Section 20 of the PSEA allows the PSC to exclude positions or persons from the application of the Act. Section 21 allows the Governor in Council to make regulations stating how these exempt positions or persons are to be dealt with.

Traditionally, this is the technical mechanism that governments have used in making Governor in Council appointments for which there are no provisions under any other act of Parliament. For example, governments have used this mechanism in the course of various restructurings that resulted in the creation of new departments for which no acts had been passed and, therefore, where no provisions existed to appoint deputy heads.

The PSC has been concerned that use of this mechanism has the apparent and legal effect of excluding the appointments from the application of merit, and has studied regulatory options to support meritorious processes. Bill C-2 includes provisions which give the Governor in Council authority to make appointments to the following positions without reference to the PSC:

- deputy minister, associate deputy minister and positions of equivalent rank;
- deputy head, associate deputy head and positions of equivalent rank; and
- special advisor to a minister, deputy minister or deputy head.

Although the Bill formalizes what has been traditional practice for positions like deputy minister or special advisor to a minister, the Commission is concerned about the inclusion of special advisors to a deputy minister or a deputy head. A small number of these advisors have been appointed by the Governor in Council, at very senior levels. However, the majority of positions using the title special advisor to a deputy minister or a deputy head are in fact at various levels of categories that fall under the PSEA. The removal of appointments to these additional positions from the application of the PSEA poses a potential threat to a meritorious and non-partisan public service. We have discussed this matter with officials and hope that an amendment might address the concern during the Senate study of Bill C-2.

**Compliance with the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (PSOLEAO)*<sup>7</sup>** – Official languages proficiency is one of the essential qualifications to be met by the incumbent of a bilingual public service position. The PSOLEAO exempts a public servant from meeting the language requirements of his or her bilingual non-imperative position for a period of two years. The intent of the exemption period is to allow time for the person to reach the required level of language proficiency in the second official language. It can also provide Canadians proficient in only one official language with access to bilingual positions in the federal public service and the opportunity to become bilingual.

*The PSC has been concerned that use of this mechanism has the apparent and legal effect of excluding the appointments from the application of merit, and has studied regulatory options to support meritorious processes.*

<sup>7</sup> Please see section 6.3 “Official languages - Oversight of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*”.

*...the PSC's monitoring of the application of the PSOLEAO over the course of 2005-2006 indicates that departments and agencies have taken steps to implement internal monitoring mechanisms and have started to resolve non-compliant situations.*

In its 2004-2005 Annual Report, the PSC expressed concern about employees not meeting the linguistic profile of their position within the two-year exemption period, since it affects their ability to fulfill the requirements of their position – including, in some cases, the supervision of staff – as well as to serve Canadians in the language of their choice. Analysis of the 2004-2005 data collection noted an increase of non-compliant situations. However, the PSC's monitoring of the application of the PSOLEAO over the course of 2005-2006 indicates that departments and agencies have taken steps to implement internal monitoring mechanisms and have started to resolve non-compliant situations.

Of all indeterminate (permanent) staffing actions in 2005-2006, 46% (19 795) were for bilingual positions of which 11% (2 180) were bilingual non-imperative (positions for which the appointee is not required to meet, at the time of appointment, the required proficiency in both official languages). Among the bilingual non-imperative appointments, the employee did not meet the bilingual requirement of the position at the time of appointment in 14% of cases (308), a proportion that has remained steady over the past five years. Given the continuing use of non-imperative staffing and ongoing situations where the employee does not meet the bilingual requirements of the position within two years of appointment, the application of the PSOLEAO continues to be an area requiring constant monitoring and attention by departments and agencies.

## 1.8 Supporting recruitment and hiring

*...the PSC will continue to support organizations as they take on their responsibilities under the new PSEA by providing advice, promoting best practices and developing common tools for recruitment and staffing.*

The PSC promotes a full range of career opportunities in the federal public service through the delivery of recruitment, executive resourcing and assessment services that connect Canadians seeking employment with federal government organizations. Through its Staffing and Assessment Services Branch (known as the Services Branch prior to June 12, 2006) and through forward-looking policies, the PSC will continue to support organizations as they take on their responsibilities under the new PSEA by providing advice, promoting best practices and developing common tools for recruitment and staffing. The PSC will also continue to provide its long-established expertise in recruitment, assessment and executive resourcing to those organizations that choose to come to us for service.

As we do so, it is important to keep in step with the potential of technological tools and the evolving means that Canadians use to find jobs. In September 2005, the PSC received special funding from the Treasury Board to continue its work to develop the Public Service Resourcing System (PSRS), the Web-based recruitment and screening tool used for external processes. PSRS is an interim solution that modernizes the way Canadians apply to opportunities in the federal public service and the process for referring their applications to organizations for consideration.

During the reporting year, the PSC also made considerable progress in establishing the basis for transformation to a long-term solution that will apply to both external and internal selection processes. The PSC plans to build on lessons learned from the current system and address the needs of all stakeholders in internal and external staffing.

**Progress on national area of selection**<sup>8</sup> – Last year's PSC Annual Report highlighted our commitment to moving towards a national area of selection for recruitment of all officer-level positions to provide wider access to public service jobs. To support the use of national area of selection, the PSC deployed the PSRS to all its regional offices in the fall of 2005. Taking into account the flexibility allowed under the new Act, we continued to make progress towards enhanced access for Canadians to jobs in the federal public service, specifically through amendments to the policy on area of selection and through investments in modernizing recruitment tools.

Our initial focus was on all National Capital Region officer-level jobs open to the public. Effective April 1, 2006, the mandatory use of a national area of selection was extended to all officer-level job postings open to the public in the National Capital Region in federal organizations where appointments are made in accordance with the PSEA. This means Canadians, regardless of their place of residence, may now apply for an estimated additional 1 000 job opportunities in the National Capital Region. The PSC will continue to monitor and report on the progress and impact of the new policy.

**Post-secondary recruitment and collective staffing initiatives** – Since 1973, the Post-Secondary Recruitment (PSR) Program has provided a coordinated way for organizations and functional communities such as the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development Program (FORD/IARD), to recruit post-secondary graduates into entry-level positions. In 2005-2006, the demand for PSR by organizations increased – expanding to three campaigns for a total of 30 career choices in 15 organizations. In addition, the human resources community used PSR to launch a collective initiative to recruit entry-level HR officers to address the shortage in this community and the challenges posed by the new PSEA. Given the positive results of this initiative, the PSC will continue to identify opportunities for organizations to use PSR and collective staffing approaches in order to renew their workforces and increase efficiencies in staffing.

*...Canadians, regardless of their place of residence, may now apply for an additional 1 000 job opportunities in the National Capital Region.*

*In 2005-2006, the demand for PSR by organizations increased – expanding to three campaigns for a total of 30 career choices in 15 organizations.*

---

<sup>8</sup> Please see section 6.5 "National area of selection".

*In keeping with the need for ongoing maintenance and updating of tests, and to respond to concerns expressed by candidates and other stakeholders regarding this test, the PSC is modernizing the Oral Interaction Test.*

*The success of the new regime depends ultimately on a cultural change in the way that departments and agencies approach hiring.*

**Second Language Oral Interaction Test is being modernized** – In recent years, some attention has been focused on declining pass rates, particularly with respect to the French Oral Interaction Test. In keeping with the need for ongoing maintenance and updating of tests, and to respond to concerns expressed by candidates and other stakeholders regarding this test, the PSC is modernizing the Oral Interaction Test. Research and development has begun and is expected to be completed in the 2007-2008 fiscal year. In addition, we will develop new versions of the reading and writing tests.

## 1.9 Evaluation framework for five-year review

The PSEA includes a legislative requirement to review the Act five years after it comes into force. To prepare for this review, the PSC is developing an evaluation framework focussed on its responsibilities under the Act, on how well the legislation is responding to the challenges raised during its drafting, and on how well it is likely to respond to changing views and objectives in staffing over time. We will consult with central agencies, departments and bargaining agents to ensure that their views are considered. We will also consult with Parliament.

The PSC has already done a great deal of work on performance measurement, especially on the Staffing Management Accountability Framework, and on the collection of benchmarking data through the PSC Survey of Appointments. The evaluation framework will further help the PSC establish meaningful performance measures, gather critical benchmarking data, and contribute to the continuous improvement of our on-going oversight activities. We will prepare a comprehensive report in time for the five-year review.

The success of the new regime depends ultimately on a cultural change in the way that departments and agencies approach hiring. Progress may take time, but the PSC expects evidence of success to be clear at the time of the five-year review.



## Chapter 2

### A year of change



# A year of change

## 2.1 New legislative regime

Parliament passed the *Public Service Modernization Act* (PSMA) in 2003. One of the PSMA's main provisions – the new *Public Service Employment Act* (PSEA or the Act) – came into force on December 31, 2005. This Act provides greater scope for deputy heads to customize their appointment processes within a policy framework established by the Public Service Commission (PSC), to meet the needs of their organizations and to support the delivery of high-quality services to the public. The intent of the Act is to modernize the staffing regime, balancing flexibility with greater accountability.

*The intent of the Act is to modernize the staffing regime, balancing flexibility with greater accountability.*

The PSEA's preamble points to appointment processes based on merit, non-partisanship, fairness, access, transparency and representativeness, and the Act explicitly states that all appointments to and within the public service must be based on merit and be free of political influence. Deputy heads will be held accountable for these processes, which are an essential part of hiring the right people at the right time.

Under the new Act, the PSC continues to have the authority to make appointments to and within the public service. However, the Act encourages extensive delegation to deputy heads, and through them, to departmental and agency managers, to the lowest level possible, providing them the authority they need to make efficient and effective staffing decisions.

*The PSEA's preamble points to appointment processes based on merit, non-partisanship, fairness, access, transparency and representativeness...*

The increased flexibility inherent in the legislation comes from the new definition of merit. Supporting the definition of merit is the increased emphasis on human resources (HR) planning in support of the appointment process. In addition, an important new element is the opportunity for potential candidates to seek feedback from the hiring manager through informal discussion during a selection process. Other significant changes include:

- an emphasis on accountability in a delegated system, with departments and agencies reporting to the PSC, and the PSC to Parliament;
- an audit function the PSC has strengthened to support its independent oversight of the staffing system; and
- a reinforced role for the PSC in protecting non-partisanship in the public service.

The Act also created a new approach to recourse as well as a Public Service Staffing Tribunal to replace the appeal boards that the PSC established under the previous Act. See section 2.4 "Phasing out and transfer of appeals function".

**Public Service Employment Regulations (PSER)**<sup>9</sup> – Since the authority for the previous regulations stemmed from the old PSEA, preparing for coming into force of the new Act included developing new regulations to translate the broad policy framework into practical measures. The PSER 2005 came into effect at the same time as the new PSEA, on December 31, 2005.

In keeping with the philosophy and flexibility of HR management under the new PSEA, the PSC made a considerable effort to reduce the number of regulations. The new regulations focus on entitlement rights and special situations, such as:

- acting appointments;
- priority entitlements for appointment;
- lay-offs;
- Executive Group appointments;
- incumbent-based processes; and
- disclosure of information obtained during the course of PSC investigations.

## 2.2 Getting ready for the new PSEA

The coming into force of the PSEA required concerted preparation in terms of renewing policies, regulations, and frameworks for delegation and accountability. It also meant ensuring that departments and agencies had the basic elements in place to function under the new legislative regime.

The full potential of new opportunities in the legislative and policy framework depends on departments taking advantage of them. Getting ready for the coming into force of the new PSEA required organizations to make major changes to their own staffing framework, in a short period of time. To assist them, the PSC, in conjunction with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, provided a list of essential elements for coming into force, in four areas:

- delegation;
- policies, programs and processes;
- training and communications; and
- accountability and reporting requirements.

---

<sup>9</sup> The Regulations can be found at:  
<http://canadagazette.gc.ca/partII/2005/20051116/html/sor334-e.html>

Armed with this information, organizations rose to the challenge, as was evidenced in the monthly update reports they provided, as well as in follow-up visits used to corroborate this information and determine areas where organizations were in need of additional assistance or guidance.

To help departments and agencies affect the key changes, the PSC provided ongoing support and guidance which took various forms, including:

- developing and communicating guides and tools on how to implement the new appointment framework;
- developing and delivering 46 “Get Ready” information sessions;
- developing and implementing a test to allow deputy heads to have their HR specialists’ expertise in the new PSEA validated by the PSC;
- developing and implementing new electronic templates to advertise appointment and appointment-related processes;
- consulting organizations to determine the range of services and support that would be required after the coming into force, particularly with respect to recruitment, assessment and executive appointments; and
- collaborating directly with various organizations to smooth the transition.

*...organizations rose to the challenge, as was evidenced in the monthly update reports they provided, as well as in follow-up visits...*

By the end of October 2005:

- Organizations confirmed they would be in a position to assume staffing delegation at the time of coming into force. All had undertaken a review of their delegation of staffing authority to lower levels of management and had identified who required training to take on these new responsibilities. (Note: The PSC had imposed conditions on the delegations of some organizations. See appendix 5.) However, most organizations indicated that they would continue to need the services and support of the PSC in the areas of recruitment and executive appointments.
- Departments expected that all mandatory policies would be in place by the coming into force of the new PSEA.
- Most organizations reported they had a communication strategy in place to ensure employees were informed in a timely manner. For those that did not, a communication plan was under development and most organizations were confident that employees would be fully informed by the coming into force of the new PSEA. Organizations with regional offices further confirmed that communication with these offices was included in their plans.

- The larger organizations reported having implemented a training strategy for managers and HR professionals. Medium and small organizations also developed plans to ensure employees responsible for approving staffing had access to advice and support from trained HR specialists.
- Readiness for accountability and reporting varied among organizations. Most reported having undertaken work to identify the monitoring requirements but indicated a need for better systems to enable monitoring. Organizations also reported a need for increased funding of HR information systems. In the interim, the PSC has created a template that organizations can use to report to the PSC on their use of national area of selection and advertised versus non-advertised processes for all new appointment processes started under the new PSEA as of January 2006. This manual reporting will continue until such time as departments are able to capture and share this information electronically with the PSC.

*The PSC concluded that a majority of organizations would be ready to assume staffing delegation and its related accountability.*

The PSC concluded that a majority of organizations would be ready to assume staffing delegation and its related accountability. Organizations that reported concerns related to readiness for coming into force were provided with additional support and guidance by PSC human resources specialists. With this additional assistance, these organizations were able to meet the minimum requirements for coming into force.

*The PSC proceeded to formalize delegations of staffing, in advance of coming into force of the PSEA, by signing Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAI)s with deputy heads.*

The PSC proceeded to formalize delegations of staffing, in advance of coming into force of the PSEA, by signing Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAI)s with deputy heads. As of December 31, 2005, this covered 80 deputy heads, all of whom had signed an ADAI and were in a position to exercise the delegated authorities of the new PSEA according to the conditions and restrictions prescribed by the PSC.

### Transition measures

The new PSEA affected organizations in many ways. After the coming into force of the new Act, each organization needed to focus its efforts on a timely transition to the new regime. Although the PSC wanted this transition to be as quick and as smooth as possible, we recognized that the transition period would be a major challenge for departments and agencies. In order to assist organizations, we developed a transition guide to address possible scenarios. For example, if a competition or selection process was initiated prior to the coming into force of the new Act, the entire process was to be carried out in accordance with the provisions of the old Act. This meant that the process must adhere to the rules associated with the old PSEA, rather than the new one.

To further support departments and agencies, the PSC developed a PSEA Transition Reference Document that provided a summary of transition measures pertaining to various areas of interest. This document was forwarded in a letter to heads of human resources. Transition measures were also one of the main subjects presented at the second "Get Ready" series in fall 2005.

## 2.3 Challenges in advancing PSEA implementation

Putting in place policies, regulations and guidelines to support legislation is a first step in a longer transformation process that departments and agencies will need to take up in order for the full benefits of the new regime to be realized. As organizations move forward with implementing the new Act and transforming their staffing processes, new challenges will arise. During the initial period, there may be a tendency to want to revert back to old practices and seek reinstatement of old rules. During this period, the role of the PSC will be to support organizations, but not recreate a rules-based regime.

*...the role of the PSC will be to support organizations, but not recreate a rules-based regime.*

Through its oversight of departments and agencies, the PSC considers that departments and agencies will need to confront three particular challenges early in the transformation of staffing culture: HR planning, developing the community of HR professionals, and ensuring timely information to support management decisions and accountability.

**Human resources planning** – HR planning supporting business planning is essential to take full advantage of the opportunities under the new PSEA. In particular, the definition of merit allows a deputy head to appoint a qualified candidate based on future needs of the organization, and these needs are determined through HR planning that is integrated with operational planning. In addition, the PSC's new policy on the choice of staffing processes states that this choice, such as the use of an advertised or non-advertised process, needs to be supported by the organization's HR plan.

*...departments and agencies will need to confront three particular challenges ...HR planning, developing the community of HR professionals, and ensuring timely information to support management decisions and accountability.*

The implementation of HR planning is progressing, but further effort will be required.

- Although the implementation of HR planning was not an essential measure for coming into force of the new PSEA, the PSC inquired about the state of HR planning at the departmental and agency level. Specifically, organizations were asked to indicate whether or not their HR planning process was underway, integrated with their business planning process, or had produced a result. Because this was a status report, evidence was not required, nor were specific criteria for the assessment of HR plans applied.
- Two thirds of the organizations indicated they had an HR planning process in place, or had completed such a plan. Of those organizations

with completed plans, almost three quarters indicated that they have integrated their HR plans with their business plans.

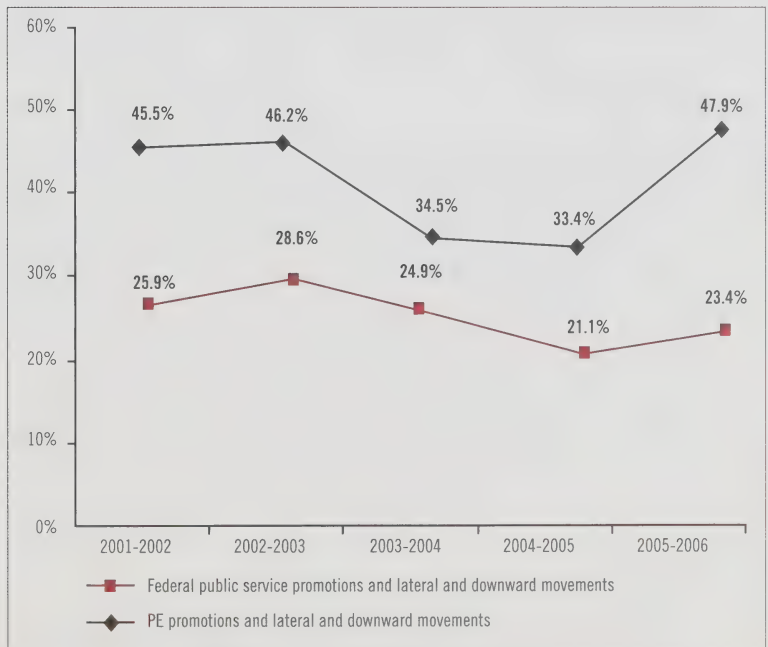
- This is an improvement over 2004-2005, when one third of the organizations had a human resources planning process, or a human resources plan, in place. In 2006-2007, the PSC expects all organizations to provide evidence of HR planning processes with concrete staffing strategies, as this is a mandatory requirement for the reporting period.
- The Small Agencies Transition Support Team at the Public Service Human Resources Management Agency of Canada is assisting organizations of 500 or fewer employees in developing HR plans that are integrated with their business plans.

*The shortage of skilled HR professionals continues to be a concern.*

#### Community of human resources professionals (PE occupational group) –

The shortage of skilled HR professionals continues to be a concern. Even though the PE population has remained relatively stable in size for the last five years, there has been a marked increase in the rate of internal movements (promotions and lateral movements) in the last fiscal year, as illustrated in the chart below. The current rate (47.9%) is double the rate of movement that is evident across the public service as a whole (23.4%).

Figure 1 - Federal public service and PE internal movements as a ratio of their population



The high rate of internal movement has resulted in reduced efficiencies due to an increasing proportion of inexperienced staffing professionals. For example:

- Organizations are increasingly calling on PSC staffing personnel for advice. PSC test consultants responding to inquiries have noted significant numbers of inexperienced HR officers who have very basic information needs in the area of assessment.
- In the PSC's Survey of Appointments covering the July 2004 - March 2005 period, 38.9% of managers identified "staffing process knowledge/HR support" as factors delaying the staffing process.
- In the 2005 Public Service Employee Survey, 65% of PEs who responded indicated that turnover has been a significant problem in their work in the previous three years, compared with 52% of the public service as a whole, and only 43% of PEs indicated that they could complete their work during regular working hours, compared with 60% in the public service overall.

Working in partnership with the PSC and the Human Resources Council, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada launched a public service-wide staffing initiative to renew the HR community and offset the impact of impending retirements over the upcoming years. The analysis completed by this group determined that recruitment demand for PE group employees will increase rapidly as the percentage eligible to retire will increase from 7.0% in 2005 to 27.8% by 2010.<sup>10</sup>

In January 2006, the HR community initiated an external national area of selection recruitment campaign for entry-level HR officers to fill approximately 140 positions. This marked the first large-scale collective staffing initiative under the new PSEA, and is being followed by another external campaign in 2006-2007 to staff approximately 90 intermediate-level HR officer positions. These are positive steps, and momentum will need to be maintained in order to address concerns around this community.

Because of concerns around capacity, the PSC has included as a condition of delegation that sub-delegated managers have access to HR specialists whose expertise has been validated by the PSC. To this end, the PSC developed and administered an Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)

*In January 2006, the HR community initiated an external national area of selection recruitment campaign for entry-level HR officers to fill approximately 140 positions. This marked the first large-scale collective staffing initiative under the new PSEA...*

<sup>10</sup> HR Community Profile March 2005 - Demographics, Separations & Retirement Eligibility prepared by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada's Research and Analysis Directorate for the Human Resources Community Secretariat.

(see section 3.2 “Managing delegations”) and established, as an indicator of readiness for meeting this condition, that at least 80% of those who wrote the AFKT had passed it. This test was developed to assess whether those taking it possess the minimum base of threshold knowledge to be considered to have “expertise” in the new Appointment Framework.

- As of June 30, 2006, 92.3% of organizations were successful in meeting this measure. The remaining organizations are in the process of ensuring their staffing advisors complete the test. In the meantime, measures have been taken to ensure that HR specialists whose expertise has been validated are called upon to provide staffing advice and guidance where there is a gap.

**Timely information for planning and accountability** – The system of delegated authorities under the PSEA is premised on solid accountability from departments and agencies to the PSC, and from the PSC to Parliament. New flexibilities in the legislative and policy framework depend on organizations’ capacity to plan their hiring needs. Effective accountability and meaningful planning both require timely management information.

The PSC’s 2004-2005 Annual Report pointed to the weakness of information systems for the monitoring and reporting requirements of the new PSEA. As noted under “Control” in this year’s staffing assessment (page 61), this is an area in need of improvement. Departmental monitoring was not a requirement under the old Act, and not all departments have in place the practices that will be required to support the new regime. In advance of the December 31, 2005 coming into force of the new Act, most organizations reported having undertaken work to identify monitoring requirements. However, they also indicated a need for better information system support to enable monitoring and reporting, and ad hoc measures such as manual reporting have been taken. Moreover, departments and agencies need to invest in capacity associated with monitoring, including capacity to analyze data, identify patterns and risk, and take action to respond to issues.

Departments, agencies and central agencies will need to take steps and make investments around collecting and using information in order to ensure robust accountability under the new Act and to allow managers to make strategic plans and choices based on solid information.

*Effective accountability  
and meaningful planning  
both require timely  
management information.*

## 2.4 Phasing out and transfer of appeals function

The new PSEA has changed the way complaints and recourse are handled in the federal public service. Under the former PSEA, the PSC was mandated to hear all appeals related to staffing issues.

The new PSEA divides the responsibility for dealing with staffing concerns among the PSC, departments and agencies, and the newly created Public Service Staffing Tribunal (PSST or the Tribunal). The new Act mandates the PSC to investigate:

- external appointments;
- internal appointments, if not delegated;
- delegated internal appointments, at the request of deputy heads;
- appointments involving possible political influence;
- appointment processes where fraud is suspected; and
- allegations of improper political activity.

*The new PSEA divides the responsibility for dealing with staffing concerns among the PSC, departments and agencies, and the newly created Public Service Staffing Tribunal.*

The mandate of the PSST is to consider and dispose of complaints stemming from an internal appointment, the implementation of a corrective measure ordered by the Tribunal, the revocation of an appointment or a lay-off. A complaint related to an internal appointment may be submitted to the PSST on one of the following grounds :

- abuse of authority in the application of merit;
- abuse of authority in the choice of appointment process; or
- failure to assess a person in the official language of his or her choice.

In considering whether a complaint against internal appointment or a lay-off is substantiated, the Tribunal may interpret and apply the *Canadian Human Rights Act*. The new PSEA also authorizes the Tribunal to provide mediation services at any stage of a proceeding in order to resolve a complaint.

Deputy heads may investigate any internal appointment processes conducted within their organizations, for which they have received appointment delegation from the PSC, if they are concerned that errors, omissions or improper conduct may have affected the selection of a person for appointment.

*In 2005-2006, the PSC's Investigations Branch continued to hear all appeals made under the former Act; we expect to complete most of these outstanding appeals during the course of 2006-2007.*

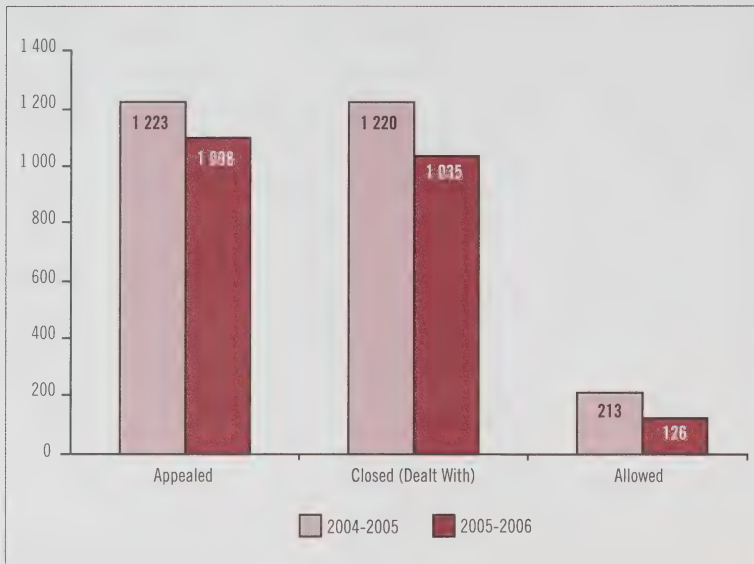
In 2005-2006, the PSC's Investigations Branch continued to hear all appeals made under the former Act; we expect to complete most of these outstanding appeals during the course of 2006-2007. As of March 31, 2006, 196 appealed selection processes under the former PSEA were waiting to be heard. As well, until the end of 2006, the PSC will continue to receive appeals respecting selection processes initiated prior to December 31, 2005. Once this transitional workload is completed, the Investigations Branch will focus exclusively on the investigation mandates flowing from the new PSEA.

The number of appeals allowed in 2005-2006 was lower than the previous fiscal year. No new trends were noted, since appeals were allowed for similar reasons as in previous years. It was a relatively typical year for appeals under the old PSEA; 1 098 selection processes, involving 2 217 appellants, were appealed to the PSC. While this number is down slightly from the previous fiscal year (figure 2), it is comparable to other years (in 2003-2004, 1 111 selection processes were appealed). In all, 1 035 appeals were dealt with during the year, of which 126 (12%) were allowed (compared to 213 (17%) in 2004-2005). Appeals were allowed for a variety of reasons, including:

- improper assessment of qualifications by the selection board;
- failure to assess certain qualifications; or
- the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage).

In 2005-2006, 12 appointments were revoked following an allowed appeal, which compares to eight appointments revoked following an allowed appeal in the previous fiscal year.

**Figure 2 - Appeals: Number of selection processes appealed (with outcomes)**



**Appeals in 2005-2006 were allowed for situations in which:**

- the selection boards made an improper assessment of qualifications;
- in other cases the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage); and
- other situations occurred such as failure to assess qualifications and the unreasonable conditions under which examinations were held.

All these errors affected the merit principle.

Chapter 3  
Appointment oversight  
and accountability — How



## Appointment oversight and accountability — How

### 3.1 Safeguarding merit with a continuum of activities: Policy – Monitoring – Audit – Investigations

The preamble to the new *Public Service Employment Act* (PSEA) sets out that:

- delegation of staffing authority should be to as low a level as possible within the public service, and should afford public service managers the flexibility necessary to staff, to manage and to lead their personnel to achieve results for Canadians; and
- those to whom this appointment authority is delegated must exercise it within a framework that ensures that they are accountable for its proper use to the PSC, which in turn is accountable to Parliament.

Parliament has given staffing authority to the PSC. The PSC in turn has delegated its power to deputy heads who can sub-delegate to line managers within their organizations. The new PSEA has also reinforced the PSC's mandate to oversee the staffing system and the political activities of public servants. While providing more flexibility in the appointment process, the new Act requires that those delegated and sub-delegated to make appointment decisions (e.g., deputy heads, managers) be accountable to the PSC for the proper exercise of their delegated authorities. The PSC makes annual and special reports to Parliament. The accountability chain is illustrated below.

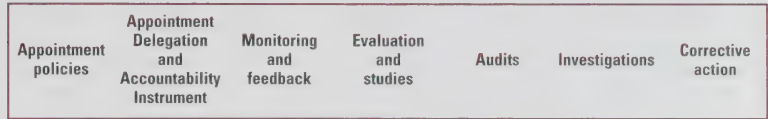
*While providing more flexibility in the appointment process, the new Act requires that those delegated and sub-delegated to make appointment decisions (e.g., deputy heads, managers) be accountable to the PSC for the proper exercise of their delegated authorities.*

#### Staffing accountability chain



As overseer of the staffing system, the PSC uses a continuum of tools to assess the extent to which the system delivers on the values and principles set out in the preamble to the new PSEA, and to determine whether departments and agencies take appropriate staffing-related actions. This continuum is described in the following chart:

## PSC oversight continuum



...the PSC's suite of policies... provide direction and guidance to departments and agencies on the minimum requirements for their staffing systems.

### Appointment policies

The first element of the oversight continuum is the PSC's suite of policies that, along with the PSEA and its Regulations, provide direction and guidance to departments and agencies on the minimum requirements for their staffing systems. The PSEA provides that when a deputy head exercises powers or functions that the PSC has delegated, the deputy head is subject to PSC policies on making and revoking appointments and on taking corrective action. The PSC's policies and guides can be found at [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/index_e.htm).

The ADAI...spells out all the authorities and obligations of deputy heads and heads of agencies who accept responsibility for the exercise of that authority.

### Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)

The ADAI, which the deputy head must sign in order to receive and exercise delegated authority, spells out all the authorities and obligations of deputy heads and heads of agencies who accept responsibility for the exercise of that authority. The ADAI forms the basis of the contract between the PSC and departments and agencies. All deputy heads whose organizations are subject to the PSEA have signed an ADAI with the PSC. Further details on the ADAI can be found at [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/adai/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/adai/index_e.htm). See appendix 5 for further details on conditions applied to delegated authority.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance, and to provide feedback to delegated organizations.

### Monitoring and feedback

Additional tools in the oversight continuum include reporting and monitoring. On an ongoing basis, the PSC monitors the performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities. We assess their staffing performance and provide feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance, and to provide feedback to delegated organizations. The SMAF sets out the PSC's expectations for a well managed appointment system that respects the PSEA.

### **Staffing Management Accountability Framework - five expectations**

**Governance** – Deputy heads are expected to implement an infrastructure and related practices in their organizations that support the effective management of staffing, continuous learning and change.

**Planning** – With a view to achieving their business objectives, deputy heads are expected to ensure that staffing decisions made in their respective organizations are strategic and in line with current and future human resources requirements.

**Policy** – Deputy heads have the opportunity to establish appointment processes and programs tailored to their own organizational needs. When establishing these processes and programs, they are expected to create policies that respect the values of fairness, access and transparency, and to ensure that statutory and central agency requirements are met, even when outside service providers are used.

**Communication** – Deputy heads are expected to establish communication practices that assure transparency, clarity and ready access to their organizational staffing information.

**Control** – Deputy heads must ensure that their respective organizations maintain accurate information in relation to their overall appointment systems as well as to individual appointment actions. Deputy heads are also expected to establish active monitoring practices and to adjust their staffing processes, programs and practices as required. They are expected to collaborate with the PSC in meeting oversight requirements, to comply with the PSC's reporting requirements, and to make improvements where deficiencies are identified.

*The PSC also monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices within organizations that could pose a risk to the integrity of the staffing system.*

The PSC also monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices within organizations that could pose a risk to the integrity of the staffing system. This monitoring includes a wide range of activities including data analysis, and review of media coverage and complaints, among others.

### **Evaluations and studies**

The PSC uses program and policy evaluation to assess the effectiveness of the staffing system. It conducts employment system reviews to assess whether the staffing system is free of barriers to employment equity group members.

The PSC conducts studies on a number of issues. Studies are descriptive or exploratory in nature and usually concentrate on:

- describing a subject or developing an information base;
- exploring the subject or information base; or
- developing a method to assess that subject or information base in the future.

Statistical studies make use of the PSC's data holdings to shed light on issues related to hiring and staffing activities in the federal public service. They provide benchmark information about and insight into potential opportunities for improvements that can be used in modernizing staffing. These studies will be a useful source of ongoing information related to human resources management issues.

## Audits

The PSC performs audits of the staffing activities of individual government departments and agencies, and of government-wide issues in a number of departments and agencies together. These audits are objective and systematic examinations that provide independent assessments of the performance and management of staffing activities. Their purpose is to provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately to Canadians, on the integrity of the appointment process in the public service.

The PSC monitors the implementation of its recommendations and conducts follow-up audits. In those situations where an audit has resulted in the Commission imposing conditions on the delegation of staffing authority, the PSC proceeds with follow-up audits when monitoring activities indicate that significant improvements have taken place and the Commission may be in a position to remove the conditions.

## Investigations

The new PSEA provides the PSC with the authority to investigate staffing activities and political activities in the following cases:

- external appointments;
- internal appointments, if not delegated;
- delegated internal appointments, at the request of deputy heads;
- appointments involving possible political influence;
- appointment processes where fraud is suspected; and
- allegations of improper political activities.

*...audits are objective and systematic examinations that provide independent assessments of the performance and management of staffing activities.*

The PSC investigates staffing actions when a possible problem is indicated (such as failure to follow the Regulations or PSC policies) that may have affected the selection process. We conduct investigations to establish relevant facts where concerns arise. We analyze the facts to arrive at a conclusion so that necessary corrective measures may be proposed, considered and taken.

The PSC may receive information concerning a specific staffing process from a variety of sources including employees, the public, unions, the media and staffing audits. The PSC may conduct investigations into external appointment processes, non-delegated internal processes, delegated internal processes at the request of deputy heads, processes that it has reason to believe were not free of political influence or where fraud might have occurred.

Lastly, the PSC may also investigate if it receives an allegation of improper political activity by a federal public servant or a deputy head.

Under the new PSEA, deputy heads are responsible for conducting their own investigations into internal processes they carry out under their delegated authority, before revoking an appointment or taking corrective action. Deputy heads can choose to conduct their own investigations or ask the PSC to do so on their behalf. Decisions with regard to corrective measures remain with the deputy head.

During 2005-2006, the PSC implemented a new oversight framework for appointment processes and political activities. Policies and regulations provide guidance and clarification for stakeholders involved in investigations in order to promote transparency and fairness.

## Corrective action

The PSC's oversight activities occasionally bring to light problems that can affect the circumstances of an individual or could even pose a risk to the integrity of the staffing system. If a problem can be addressed through a system-wide solution or directive, the PSC can put in place the appropriate regulation or policy. In other situations, when monitoring, audits or investigations reveal practices that do not conform to the statutory and policy framework of the staffing system, the PSEA gives the Commission the authority to take corrective action in a number of circumstances.

Corrective action can encompass a range of activities:

- In case of irregularities in a staffing process, the PSC can require that part or all of the process be re-done or re-evaluated, for example, re-evaluation of a written test.

*The PSC investigates staffing actions when a possible problem is indicated... that may have affected the selection process.*

*Under the new PSEA, deputy heads are responsible for conducting their own investigations into processes they carry out under their delegated authority, before revoking an appointment or taking corrective action.*

*...when monitoring, audits or investigations reveal practices that do not conform to the statutory and policy framework of the staffing system, the PSEA gives the Commission the authority to take corrective action...*

*The decision to impose limits or conditions on the exercise of delegated authorities or to withdraw delegation is not one that the Commission takes lightly.*

*Our objective is to restore the organization as quickly as possible to a well-performing, fully delegated organization.*

- In certain cases, the PSEA authorizes the PSC to revoke appointments. This may occur, for example, if an investigation reveals an error, an omission or improper conduct during an external appointment process, if fraud occurred during an appointment process, or if a process was subject to political influence.
- Since the staffing system is based on delegation of authority from the PSC to deputy heads, the PSC can also impose limits or conditions on the exercise of appointment authorities in a department or agency. In more serious cases, it can withdraw delegation entirely.

Appendix 5 provides more information on conditions the PSC has placed on organizations' delegated authorities as a result of our oversight activities. These five are:

- Canadian Space Agency;
- Commission for Public Complaints Against the RCMP;
- Military Police Complaints Commission;
- NAFTA Secretariat, Canadian Section; and
- Office of the Privacy Commissioner of Canada.

The decision to impose limits or conditions on the exercise of delegated authorities or to withdraw delegation is not one that the Commission takes lightly. When the PSC's oversight reveals shortcomings that warrant such strong measures, the Policy Branch and the Staffing and Assessment Services Branch provide remedial support to the organization to help fulfil the conditions and take steps to correct the deficiencies that led to the situation. Our objective is to restore the organization as quickly as possible to a well-performing, fully delegated organization.

The President of the PSC also meets regularly with deputy heads to discuss the organization's progress, and provides input to the Committee of Senior Officials for consideration in the performance assessment of deputy heads.

## 3.2 Managing delegations

The PSC has articulated the appointment and appointment-related authorities it delegates to deputy heads in its Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) which both the deputy and the PSC sign. The Staffing Management Accountability Framework is a key feature of the ADAI, setting out the PSC's expectations for a well managed appointment system and the elements on which organizations must report to the PSC.

- *Appointment authorities* under the new PSEA cover activities such as making appointments to and within the public service based on merit and free of political influence, and appointing casual workers.
- *Appointment-related authorities* concern activities such as determining whether appointment processes are advertised or non-advertised and determining areas of selection.

Based on a risk assessment, the Commission has delegated 32 of its 37 appointment and appointment-related authorities under the PSEA, the *Public Service Employment Regulations*, the *Public Service Official Languages Appointment Regulations*, and the *Employment Equity Act*. The five authorities not delegated by the Commission, due to a very high level of risk, are:

- its four PSEA authorities to revoke appointments and to take corrective action following investigations in various circumstances (external processes, non-delegated internal processes, political influence in appointments, and the occurrence of fraud in appointments); and
- its authority in the new *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (PSOLEAO) to exclude a person, on medical grounds, from having to meet the required level of official language proficiency of a bilingual position.

Along with adopting a broad approach to delegation (which includes, for the first time, virtually all Executive Group appointments), the PSC has imposed universal restrictions and conditions on some delegated authorities, due to a higher level of risk. For example, the delegation of the authority to appoint ministers' staff in priority to others is limited to appointments to non-Executive Group positions.

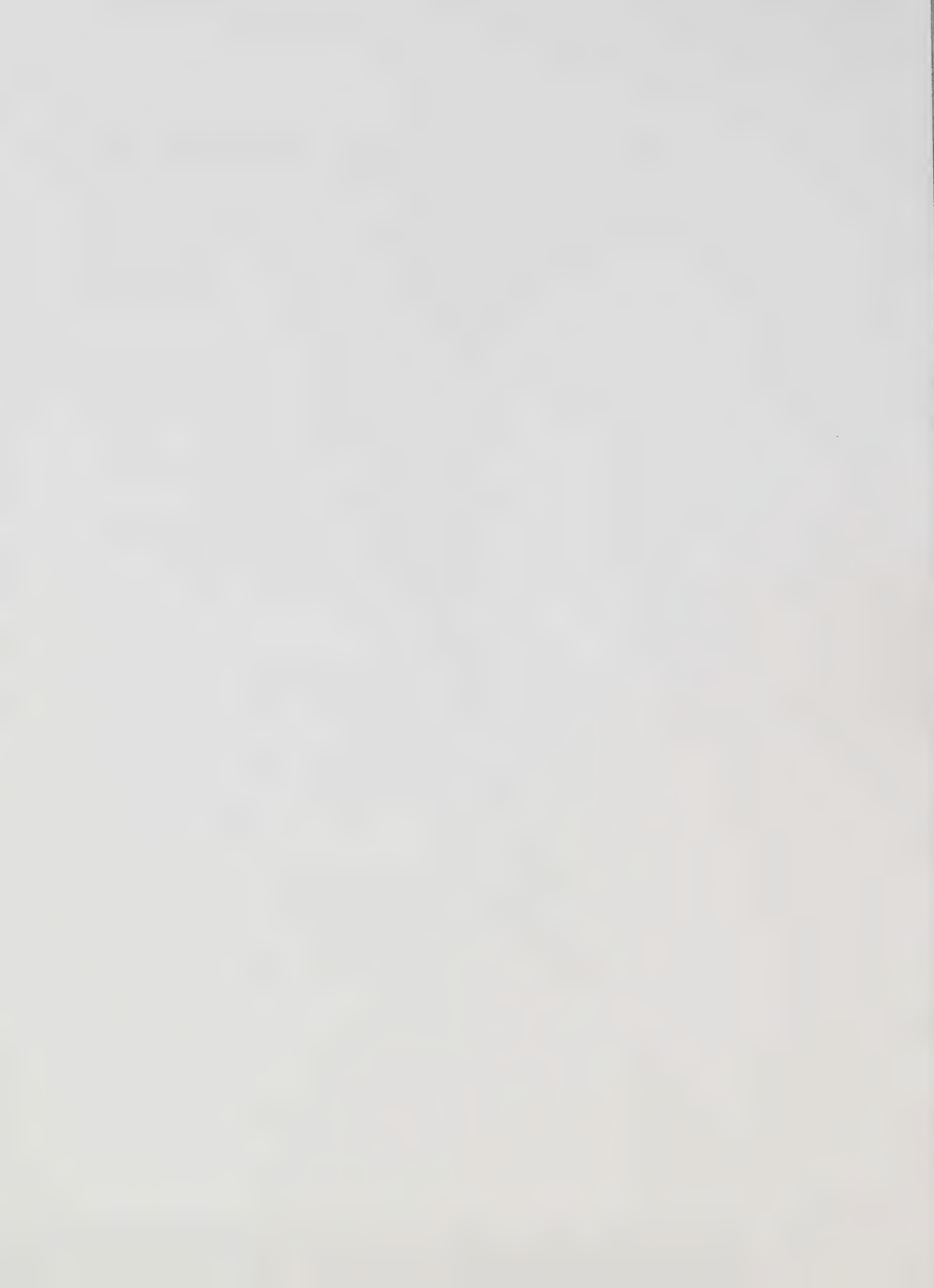
*Based on a risk assessment, the Commission has delegated 32 of its 37 appointment and appointment-related authorities...*

*...the PSC has imposed universal restrictions and conditions on some delegated authorities, due to a higher level of risk.*

An example of a universal condition is the requirement for deputy heads to ensure that their sub-delegated officials have access to human resources (HR) specialists whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC.

- The Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) is the means by which the PSC validates this expertise. The AFKT was introduced in September 2005 and by March 31, 2006, more than 1 500 individuals had written it. More than 97.7% of test-takers passed, indicating that the vast majority who underwent the test possess the minimum base of threshold knowledge to be considered as having "expertise" in the new Appointment Framework. It is expected, however, that as professionals, HR specialists will continue to expand their knowledge in this area and move beyond the minimum level of threshold knowledge.

In addition to the application of universal restrictions and conditions on certain delegated authorities, the Commission also applied specific restrictions and conditions in the ADAs for five organizations following the results of its oversight activities. Appendix 5 identifies these organizations and the details of the restrictions and conditions.



## Chapter 4

### Appointment oversight and accountability — Results



## Appointment oversight and accountability — Results

### Summary

Overall, the Public Service Commission (PSC) continues to have confidence in the integrity of staffing in the public service and the foundation of merit that is the basis for hiring.

The coming into force of the new *Public Service Employment Act* (PSEA) was a significant event impacting the management of staffing in the public service. Organizations invested considerable effort in minimizing the operational impacts of the changes, and continue to work on implementation.

- Organizations have put in place governance structures to ensure decision-makers are aware of their responsibilities. They have also developed the mandatory staffing policies and raised awareness among employees and other stakeholders of the key changes and their impacts.
- Work remains in areas that require an investment in capacity, such as human resources (HR) planning and internal monitoring and controls.

Generally, external access to opportunities in the public service increased in 2005-2006.

We are satisfied that most managers are following staffing processes that ensure persons appointed are qualified. With the introduction of the new PSEA, we are confident that managers are equipping themselves to ensure this continues.

The management of staffing in the public service, however, is not without problems. Concerns persist with the use of temporary staffing processes and their impact on perceptions of fairness and transparency. As a result of our oversight activities, we made recommendations for improvement to deputy heads and, in a small number of cases, placed conditions on delegated authorities. Also, the results of allowed appeals under the old PSEA, as well as founded investigations, led to the revocation of 19 appointments.

## 4.1 Monitoring

As stated in section 3.1, the PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to monitor the staffing performance of organizations that have delegated staffing authorities. The SMAF was used for the first time in this cycle to report on results achieved, while providing observations on the processes or means used to manage staffing.

The assessment included 79<sup>11</sup> federal organizations with 177 971 employees and an additional 6 847 casual workers on March 31, 2006.

- As noted in the table below, these organizations conducted 100 230 staffing actions during the fiscal year. This is a 22.8% increase in volume over 2004-2005.
- These staffing actions included 15 178 new appointments (determinate and indeterminate) to the public service, an increase of 28.1% over the previous year.

The creation of the Canada Border Services Agency (CBSA) on December 12, 2003 resulted in an additional 9 102 employees being brought into the PSC's jurisdiction as of March 2005. In order to get a true picture of trends, it is necessary to examine the data without this anomaly. The CBSA accounted for 7 714 or 7.7% of staffing actions. Excluding this information, overall staffing actions saw a smaller increase of 13.4%.

Table 1 - Staffing actions and appointments

Staffing actions	2004-2005 without CBSA	2005-2006 without CBSA	Increase	2005-2006 with CBSA	Increase
TOTAL staffing actions	81 602	92 516	13.4%	100 230	22.8%
Appointments to the public service	11 847	14 314	20.8%	15 178	28.1%

<sup>11</sup> Only organizations that had signed a Staffing Delegation and Accountability Agreement under the old PSEA were required to report for the 2004-2005 cycle. Although 80 organizations signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument for the coming into force of the new PSEA on December 31, 2005, government restructurings mean that the number of departments and agencies varies with time.

Although the number of staffing actions and new appointments increased, the percentage cannot be correlated to a direct increase in the size of the public service which falls into the PSC's oversight. As the table below illustrates, the public service overseen by the PSC grew by 8.1% in 2005-2006. Excluding the Canada Border Services Agency, the population grew by only 1.5%.

**Table 2 - Indeterminate, term and casual population**

Population	March 2005 without CBSA	March 2006 without CBSA	Increase	March 2006 with CBSA	Increase
Indeterminate and term population	166 336	166 882	0.3%	177 971	7.0%
Casual population	4 653	6 740	44.9%	6 847	47.2%
<b>TOTAL population</b>	<b>170 989</b>	<b>173 622</b>	<b>1.5%</b>	<b>184 818</b>	<b>8.1%</b>

These data also show that the proportion of casual workers in the population on March 31 increased significantly from 2005-2006. The five-year trend is shown in figure 4 (page 47). The use of casual workers is illustrated in figure 11 (page 56).

This year's staffing performance assessment is based on information gathered directly from organizations, together with an analysis of the data in central systems related to pay and staffing processes and a review of the findings of relevant surveys, such as the Public Service Employee Survey (PSES), and the PSC's Survey of Appointments.

- The PSES is an opinion survey of public servants at all levels, and in all departments and agencies, conducted at three-year intervals. The 2005 PSES represents the third administration of this public service-wide survey since 1999. Using a census method, the survey examines a broad range of human resources management issues of relevance to a variety of stakeholders such as central agencies, managers, unions, and functional communities. Survey content includes questions concerning working conditions, staff relations, learning, career development, and staffing.
- The PSC Survey of Appointments is a cyclical survey of appointment activity, conducted every six months. Survey responses are received from both appointees and managers involved in staffing actions (indeterminate recruitment, indeterminate promotions and term-to-indeterminate movement).

This was a transition year. Since the new PSEA took effect on December 31, 2005, the majority of staffing activities we are reporting on were initiated under the old Act. At the same time, the assessment encompassed the processes departments have implemented to manage staffing in the new regime.

Specific criteria were used to assess organizational staffing performance against the Staffing Management Accountability Framework. Work remains to develop similar criteria for assessing results against the values (see following exhibit on staffing values), and associated sources of information. In the meantime, the information that is available and has been used in the past was applied to provide insight into these issues. This Report provides information on the results achieved against these new values for the first time.

## Core values

### Merit

- Every person appointed must meet the essential qualifications (including official language proficiency) established by the deputy head for the work to be done.
- The hiring manager may take into consideration any current or future asset qualifications, operational requirements, and organizational needs also identified by the deputy head.

### Non-partisanship

- Appointments and promotions to the public service are made free from political influence.
- Employees have the right to engage in political activities, while maintaining the principle of political impartiality in the public service.
- The political activity of employees must not impair, or be perceived as impairing, the employees' ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- Political activity means any activity in support of, within or in opposition to a political party, any activity in support of or in opposition to a candidate, or seeking to be a candidate in an election.

## Values to guide staffing

### Access

- Potential candidates from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to be considered, for public service employment.

### Fairness

- Decisions are made objectively and free from personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons.

### Representativeness

- Access contributes to a workforce that embodies linguistic duality and is representative of Canada's diversity, including the designated employment equity groups.

### Transparency

- Strategies, decisions, policies and practices are communicated in an open and timely manner.

## A. Results achieved against the values

### Merit

The Public Service Employee Survey and the PSC Survey of Appointments provide insight into employees' general perceptions of merit in appointments. Since specific data on appointments made under the definition of merit under the new PSEA were not yet available, the PSC examined actions taken by organizations to provide guidance to managers on this critical issue, and the availability of human resources (HR) plans to support their decisions.

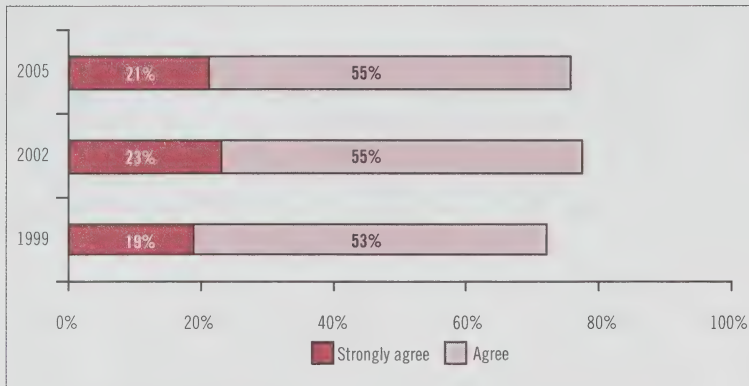
Overall, the PSC continues to have confidence that merit is the basis for hiring in the public service. Although the information shows that there is some room for improvement, perceptions are generally positive and healthy practices are already in place. Work is under way in organizations to implement HR planning and other measures that will strengthen merit in appointment decisions. More work on planning is required.

*Employees generally believe that managers hire people who can do the job and that they are provided with opportunities to demonstrate their capabilities when they apply for competitions.*

Employees generally believe that managers hire people who can do the job and that they are provided with opportunities to demonstrate their capabilities when they apply for competitions. These results have remained consistent over time, although the data also show that there is some room for improvement.

- The following figure shows that 76% of all 2005 Public Service Employee Survey respondents agreed or strongly agreed with the statement: "In my work unit, I believe that we hire people who can do the job". This is an increase of four percent from the 1999 survey, but a slight decline from 2002.

Figure 3 - In my work unit, I believe that we hire people who can do the job.



Source: 2005 Public Service Employee Survey.

- In the 2005 survey, 68% of respondents who had participated in a competition during the past three years agreed that they had an opportunity to demonstrate their capabilities for the position (this figure does not include responses that indicated “not applicable”). This is similar to the 2002 results.

Most managers are using structured interviews and other tools to assist them in making sound appointment decisions.

- Results from the most recent PSC Survey of Appointments covering appointments made between July 2004 and March 2005 show that managers are using a combination of tools to assist them in selecting qualified candidates: 74.8% of hiring managers used a formal interview in the assessment of merit, 73.2% included references, 54.9% used a formal written test they had developed and another 15.8% used a standardized written test. Other methods included simulations and performance reviews.

HR planning is an important factor in assessing staffing from a merit perspective. As noted in chapter 2 of this report, HR plans describe organizational needs and provide an important context for other merit criteria applied in an appointment decision. Although it was not essential for this year’s staffing assessment, in the future, the PSC will be examining the availability and quality of HR plans.

*Most managers are using structured interviews and other tools to assist them in making sound appointment decisions.*

*HR planning is an important factor in assessing staffing from a merit perspective.*

*...in the future, the PSC will be examining the availability and quality of HR plans.*

### Noteworthy practice

The Canadian Transportation Agency has integrated its human resources and business planning components to ensure sound HR practices. These include a comprehensive environmental scanning process and thorough analysis of its business needs and priorities, as well as HR areas that may be at risk.

### Non-partisanship

Non-partisanship has been given particular focus in chapter 5 of this report.

Overall, we continue to find little direct political influence in the staffing system.

As a core value, non-partisanship falls under the staffing performance assessment. (Related issues, such as fairness and transparency, are addressed later in this chapter.) Each year, deputy heads are asked to sign a formal attestation that employees were appointed and promoted objectively, free from personal favouritism and political influence, and that their organization has put in place appropriate mechanisms to reinforce this requirement. All deputy heads have signed this attestation. Because of the context of findings of our recent audit, the President of the Canadian Space Agency was not required to sign the attestation (see section 4.3 "Audits conducted in 2005-2006").

### Noteworthy practice

Treasury Board Secretariat, the Department of Finance and the Public Service Commission have each updated the Statement of Persons Present at the Board, a document used to ensure selection board members are personally accountable for the results of an appointment, and its basis in merit and non-partisanship.

Overall, we continue to find  
little direct political influence  
in the staffing system.

### Access

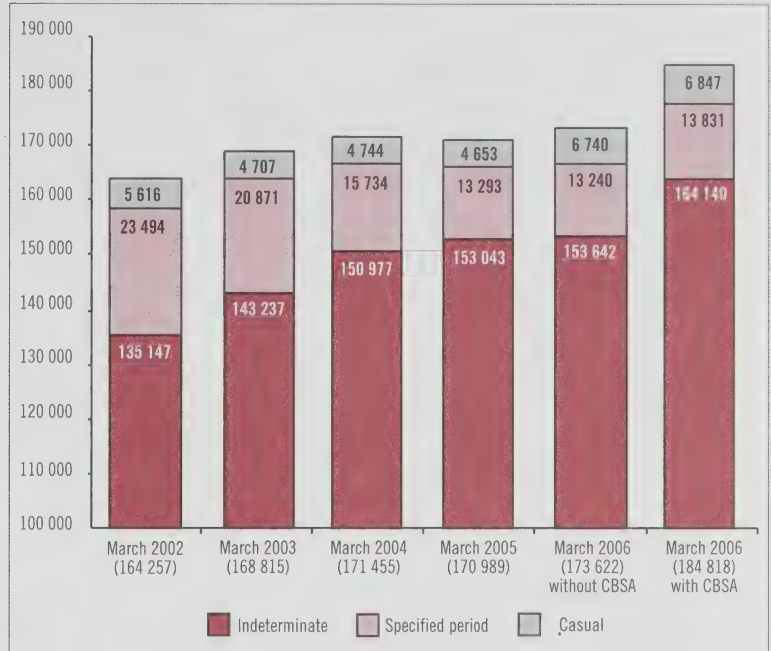
Overall, the PSC is satisfied that Canadians are being provided with reasonable access to job opportunities in the federal public service. There has been growth in external hiring for both term and indeterminate positions. A majority of these jobs are available in the regions, and there are opportunities for unilingual applicants. Initiatives described in chapter 6 on representativeness and national area of selection are under way to make improvements in these two areas.

There were more job opportunities for Canadians in 2005-2006.

- In 2005-2006, 28.1% more Canadians were appointed to indeterminate and term positions than in the previous year. After removing the figures from Canada Border Services Agency, this figure remains high at 20.8%. The following figure illustrates the growth in the population over the past five years.

*Overall, the PSC is satisfied that Canadians are being provided with reasonable access to job opportunities in the federal public service. There has been growth in external hiring for both term and indeterminate positions.*

Figure 4 - PSEA population by tenure



- In addition to 675 368 applications received for both indeterminate and specified-period jobs open to the general public, the PSC also administers five specialized recruitment programs to attract students and recent post-secondary graduates to opportunities in specific organizations: Post-Secondary Recruitment Program (PSR), Recruitment of Policy Leaders Program (RPL), Federal Student Work Experience Program (FSWEP), Research Affiliate Program (RAP) and Co-operative Education and Internship Program (Co-op). The PSC received 112 576 applications for PSR, RPL, RAP and FSWEP in 2005-2006. Co-op hiring is delegated to departments. These programs are described in more detail in section 6.6 "Specialized recruitment programs".

### Informing Canadians about job opportunities open to the public

Through its Staffing and Assessment Services Branch, the PSC offers Canadians a common point of access to a full range of job opportunities open to the public in the federal public service. Since 1995, the PSC has advertised these job opportunities through its Internet Web site at [jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca). The PSC also provides Canadians with an alternative way to find out about job opportunities through its Infotel toll-free number at 1-800-645-5605.

The use of these tools is shifting, a reflection of Canadians' increasing access to the Internet. As reported by Statistics Canada (CANSIM 2005-02-21), in 2003, 64.2% of Canadians had Internet access (from home, work, school, public libraries or other locations) compared to 41.8% in 1999. During 2005-2006, there was a marked increase in the number of visits to the PSC's Web site, increasing to approximately 17 754 000 visits compared to 14 535 000 in the previous year. In contrast, the Infotel number saw a decrease in callers for the fourth consecutive year, from a high of 260 673 in 2002-2003 to 100 297 callers in 2005-2006.

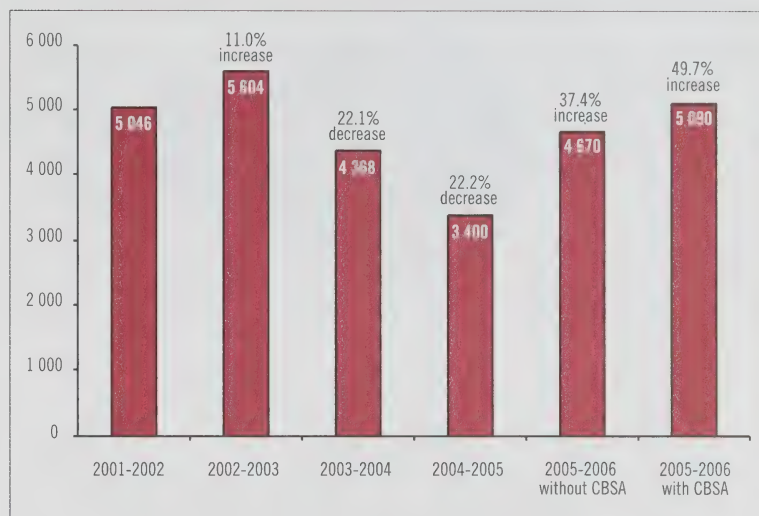
Under the new PSEA, organizations must continue to advertise external recruitment opportunities, as a minimum on [jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca) as well as on Infotel (or an alternative telephone service) in order to provide Canadians with a reasonable opportunity to apply for jobs in federal organizations whose appointments are made in accordance with the PSEA.

*For the first time in four years, there was an increase in indeterminate appointments to the public service.*

For the first time in four years, there was an increase in indeterminate appointments to the public service.

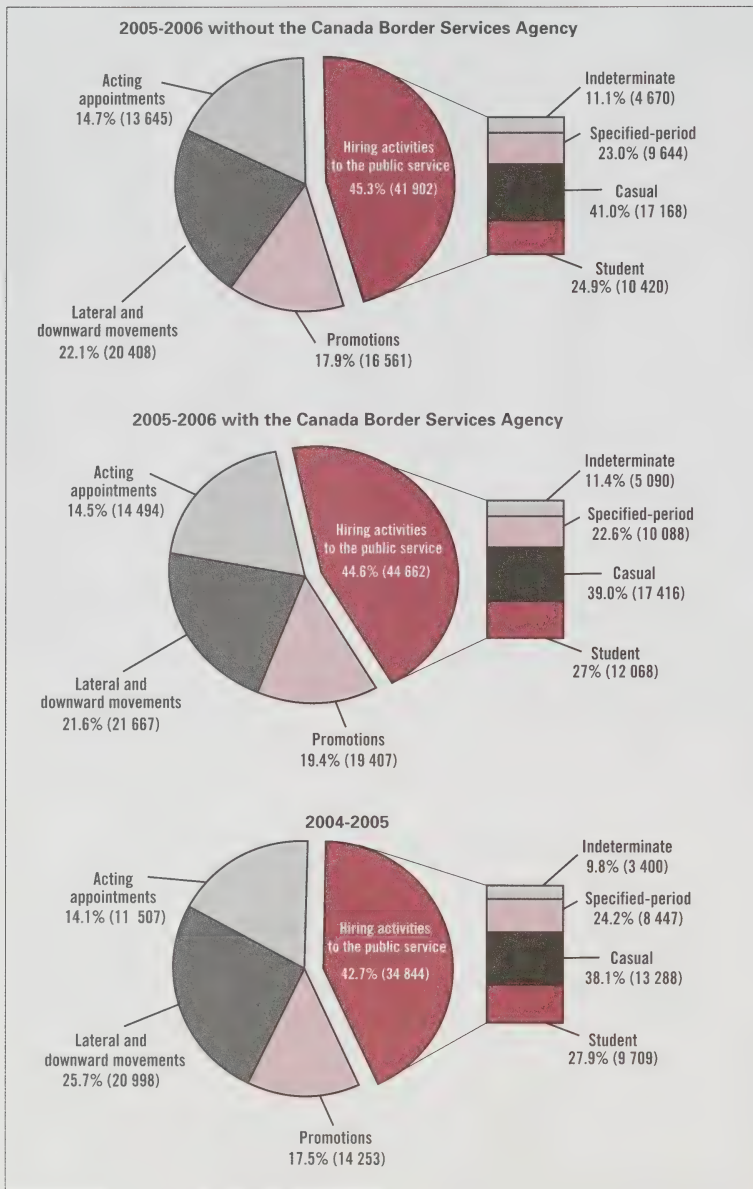
- The following figure shows that 49.7% more Canadians were newly appointed to indeterminate positions in 2005-2006 than in the previous year. When the Canada Border Services Agency is excluded from the analysis, the increase in indeterminate recruiting remains significant, at 37.4%.

Figure 5 - Indeterminate appointments to the public service - 2001-2002 through 2005-2006



There has also been a 22.8% increase in overall hiring and staffing activities since 2004-2005. Adjusted for the Canada Border Services Agency, this figure remains high, at 13.4%. (As noted in the introduction to section 4.1, this does not correlate to a growth in the public service.)

Figure 6 - Overall public service hiring and staffing activities\*



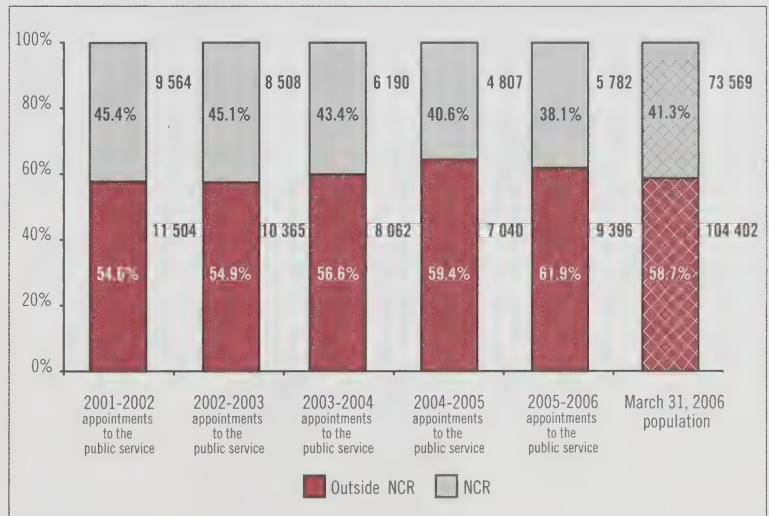
\* Please see technical notes, table 23 (page 133).

Around 60% of external appointments have been made outside the National Capital Region, and this ratio has remained relatively stable for the last five years.

- As the figure below indicates (data includes the Canada Border Services Agency), in 2005-2006, 58.7% of the public service population was outside the National Capital Region, and accounted for 61.9% of appointments to indeterminate and term positions. See section 6.5 “National area of selection” on Canadians’ access to jobs in the National Capital Region.

*Over 60% of external appointments have been made outside the National Capital Region, and this ratio has remained relatively stable for the last five years.*

**Figure 7 - Appointments to the public service outside and within the National Capital Region compared to the March 31, 2006 population\***



\* Indeterminate and specified period appointments and population.

There are also many opportunities for unilingual applicants.

- 39.7%<sup>12</sup> of positions in the federal public service are designated bilingual.
- 63% of the 5 582 advertisements open to the Canadian public, posted on the PSC recruiting site in 2005-2006, did not have a bilingual imperative<sup>13</sup> requirement.

<sup>12</sup> This figure is taken from the Public Service Human Resources Management Agency of Canada's Annual Report on Official Languages 2004-2005: [http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-2\\_e.asp#\\_Toc135016374](http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-2_e.asp#_Toc135016374).

<sup>13</sup> These figures were extracted from the on-line posting form and the Public Service Resourcing System.

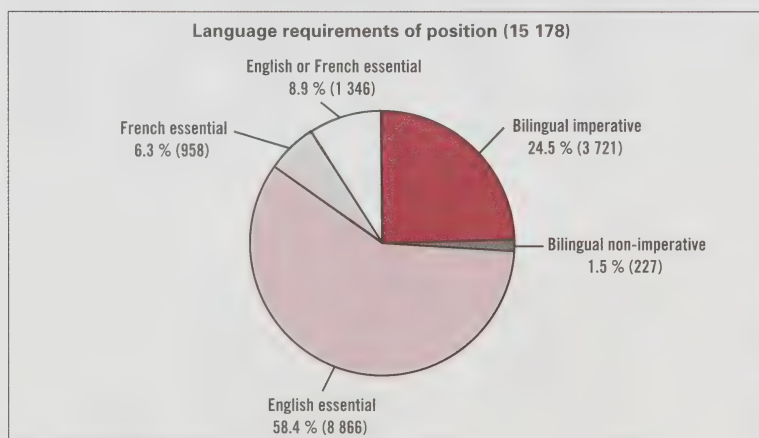
- For positions located in the National Capital Region, 49% of advertisements open to the Canadian public had a bilingual imperative requirement, meaning the person had to meet the language requirements of the position at the time of appointment.<sup>14</sup>

These advertisements resulted in 15 178 term and indeterminate appointments to the public service with various language requirements.<sup>15</sup>

- 24.5% (3 721) were to bilingual positions staffed on an imperative basis, meaning the person had to meet the language requirements of the position at the time of appointment.<sup>16</sup> This was a slight increase from 23.9% in 2003-2004.
- 1.5% (227) were to bilingual positions staffed on a non-imperative basis, meaning the appointee was not required to meet the required proficiency in both official languages at the time of appointment.
- 58.4% (8 866) were to English essential positions.
- 6.3% (958) were to French essential positions.
- 8.9% (1 346) were to positions for which either English or French was essential.

*These advertisements resulted in 15 178 term and indeterminate appointments with various language requirements.*

**Figure 8 - Number and percentage of appointments to the public service by language requirements of position, 2005-2006\***



\* Please see technical notes, table 29, (page 137).

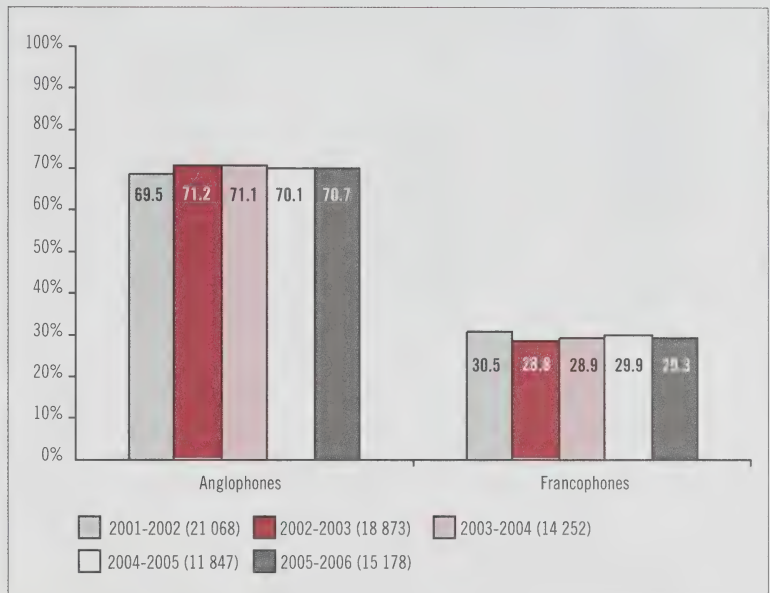
<sup>14</sup> These figures were extracted from the on-line posting form and the Public Service Resourcing System.

<sup>15</sup> The sum of appointments by language requirement will not equal the total appointments due to 60 appointments where the language requirement was not reported.

<sup>16</sup> Please see section 6.3 "Official languages - Oversight of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*" for more details on exemptions from meeting language requirements at the time of appointment, either to or within the public service.

Seventy point seven percent , 70.7% (10 638) of new appointees to the public service in 2005-2006 identified English as their first official language; 29.3% (4 411) identified French as their first official language.<sup>17</sup> This ratio has remained stable over the last five years.

**Figure 9 - Appointments to the public service by language group\***



\* Please see technical notes, table 29, (page 137).

Looking more closely at both the official languages requirements for new appointments to the public service, and at the first language of those appointed in 2005-2006 shows the following:

- 34.8% of persons appointed to bilingual positions were Anglophones.
- 32.9% of persons appointed to bilingual positions on an imperative basis were Anglophones.
- 66.1% of persons appointed to bilingual positions on a non-imperative basis (using the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*) were Anglophones. Language training is required for non-imperative appointments when the candidate does not meet the language requirements of the position. For more information concerning the application of the Order, see section 6.3.

<sup>17</sup> The sum of appointments by first official language will not equal the total appointments (15 178) due to 129 appointments where the first official language was not reported.

The PSC, in partnership with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, is moving forward with the implementation of a five-year initiative begun in 2003 to increase the number of bilingual candidates applying for federal public service jobs. In 2005-2006, 199 presentations were given to 5 539 participants, and 64 partnerships were established with various groups such as universities offering immersion or second language training. The goal is to provide information on the recruitment and selection process, on language requirements and on second language testing in the federal public service.

### **Fairness and transparency**

Perceptions of fairness and transparency were assessed through the results of the Public Service Employee Survey and the PSC Survey of Appointments. The hiring and staffing data available in central systems were examined for trends in specific areas of concern raised in the past. Information was also gathered from organizations on actions they are taking to address these issues.

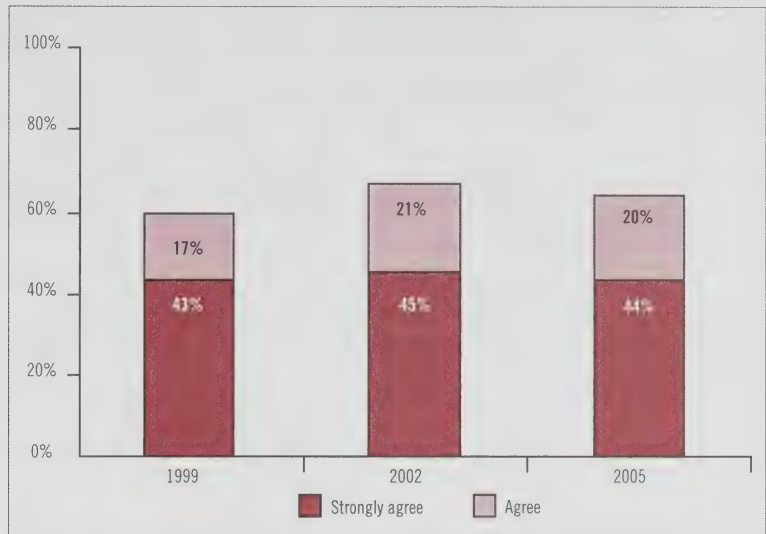
Perceptions surrounding fairness and transparency in staffing processes remain an area of concern for the PSC. The recurring comments from federal employees and their perception of shortcomings in fairness and transparency reveal persistent gaps. The continued reliance on casual appointments and acting appointments is an indicator of the impact of a lack of HR plans and monitoring systems. The PSC will continue to closely monitor specific issues and organizations where the risk is greater.

*Perceptions surrounding fairness and transparency in staffing processes remain an area of concern for the PSC.*

Employees have expressed concerns about fairness in the appointment process through various surveys over time.

- In the Public Service Employee Survey, employees across the public service were asked if they agree that the process of selecting a person for a position is done fairly in their work unit. The percentage of respondents who agreed or strongly agreed ranged from 60% in 1999 to 66% in 2002, and 64% in 2005.
- In the 2005 employee survey, 60% of respondents who were candidates in competitions during the past three years indicated that they found the competitions were run in a fair manner. The last three cycles of the PSC Survey of Appointments, conducted from July 2003 to March 2005, showed similar results when successful candidates were asked whether or not they agreed with the statement: "internal appointment processes are handled fairly".

Figure 10 - Public Service Employee Survey: perceptions of fairness over time



*The high use of temporary staffing measures (acting appointments, term and casual workers) contributes to perceptions of a lack of transparency.*

Consistent data from the Public Service Employee Survey and the PSC Survey of Appointments suggest employees are disillusioned by a lack of transparency.

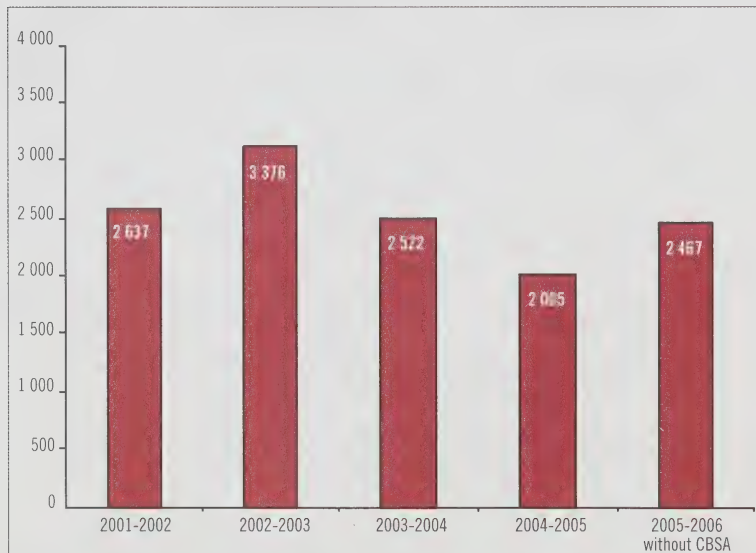
- In the 2005 Public Service Employee Survey, 37% of respondents indicated that a lack of information had moderately to significantly adversely affected their career progression. These results are identical to those in the 2002 survey.
- Successful candidates responded in a similar way in the last three cycles of the PSC Survey of Appointments when asked whether or not they agreed with the statement: "appointment processes were being conducted in a transparent way".

The high use of temporary staffing measures (acting appointments, term and casual) contributes to perceptions of a lack of transparency.

- The PSC has been concerned with use of acting appointments, in particular the use of long-term acting appointments, as the majority of these appointments are made without considering other candidates, leading to perceptions of unfairness.

- A review of the current acting appointment situation reinforces these concerns. As of December 31, 2005, 7 640 public servants (4% of the population) were in acting situations that lasted longer than one year; 26% of those appointments were made prior to the 2004-2005 fiscal year, more than 20 months previously. Furthermore, nearly 10% of long-term acting situations involved employees hired under a specified term of employment.
- The high use of casual appointments (see figure 6, page 50), for which merit is not assessed, and the subsequent appointment of a proportion of these persons to term and indeterminate positions, also contribute to perceptions of unfairness.
- A total of 17% of new public service employees appointed to term and indeterminate positions in 2005-2006 have a recent history of casual employment. The figure below shows the trend over the past five years.

Figure 11 - New indeterminate and specified period hiring activities to the public service with a previous employment status of casual\*



\* Please see technical notes, table 24 (page 133).

Organizations are taking steps to improve their practices in building fairness and transparency.

- Our assessment of staffing performance showed that 91% of organizations met the essential requirements related to transparency for the coming into force of the new Act. Where shortcomings were evident, the organization was notified and the PSC will follow up to ensure that any outstanding issues are addressed.
- The PSC Survey of Appointments also shows that organizations are adopting more consistent communication mechanisms, and respondents reflect increased satisfaction with the communication of staffing strategies.
- Organizations are also implementing HR planning processes designed to better forecast their personnel requirements, and monitoring mechanisms in order to take corrective action early when a problem occurs. (For more detail see section 2.3 and the section on “Control” starting on page 61).

The PSC will continue to monitor these practices through centrally generated reports and ongoing discussions with departments considered more at risk.

### Noteworthy practice

**Statistics Canada** is developing a mechanism to gather feedback from participants in their internal appointment processes. The results are reported to the management group that provides oversight of staffing across the organization, enabling a quick response. With this approach, Statistics Canada is providing a voice to participants who are not normally given a forum, and ensuring that management is given a clear opportunity to listen – taking the organization forward in achieving the kind of effective dialogue envisioned in the new Act.

## B. Establishing staffing management frameworks

In 2005-2006, organizations were required to implement the essential measures for coming into force of the new PSEA in four areas of the Staffing Management Accountability Framework: governance, communication, policy and control. The essential measures focused largely on the development of mechanisms critical to managing delegations and accountabilities during the transition period, while continuing to make appointments. They also included provisions to enable organizations and the PSC to examine the results.

*Organizations are taking steps  
to improve their practices  
in building fairness  
and transparency.*

The PSC developed specific criteria to assess organizational performance on these essential measures, and a rating was given as to whether or not the information provided by the organization demonstrated that it “met” the essential requirement, that it was “progressing”, or that it “did not meet”.

Overall, organizations have put in place governance structures to ensure decision-makers are aware of their responsibilities. They have also developed the mandatory staffing policies and raised awareness among the employee population and other stakeholders of the key changes and their impacts. Work remains in areas that require an investment in capacity, such as HR planning and internal monitoring and controls.

## Governance

Overall, governance was found to be a strength across departments. The emphasis in governance was on the decision-makers: ensuring that those with the authority to make staffing decisions were aware of their responsibilities, trained in the new Appointment Framework and had access to appropriate HR expertise.

*Overall, governance was found to be a strength across departments.*

For some organizations, the transition was easier than for others. **Transport Canada**, for example, already had in place a sub-delegation structure that contained many of the new requirements: training was mandatory, and sub-delegated managers were required to sign and accept the authorities they were granted.

Most other organizations had farther to go. The new PSEA encourages staffing authority to be sub-delegated to managers at the lowest level possible. Traditionally, though, some organizations preferred to grant this authority only to HR experts, or retain senior management control on these decisions. Others relied on checks and balances provided by the PSC to provide rigour to their approach. All this has been required to change.

Although the PSC provided early guidance, reporting organizations finalized their delegation agreements with the PSC in the last weeks of 2005. This timing created some delays, particularly in those organizations where the practice of sub-delegating to managers was new.

- The essential criteria for the PSC's assessment were that the sub-delegation instrument was approved by the deputy head, that it defined the roles and responsibilities of sub-delegated managers, and that it was communicated and accessible to sub-delegated managers. Overall, 79.5% of organizations were found to have met this measure. Work was in progress in the rest.

On balance, the PSC found that reasonable mitigating strategies such as training were put into place to address the risks associated with unfinished work. The criterion for assessment was that four fifths of sub-delegated managers had participated in values-based training for the new staffing regime. Ninety-seven point four percent (97.4%) of organizations met this measure, ensuring that the new flexibilities and accountabilities were well-understood, even though formal governance structures were being developed.

### **Noteworthy practices**

**Agriculture and Agri-Food Canada** and **Indian and Northern Affairs** are two departments that are granting staffing sub-delegation only to managers who also have financial signing authority.

**Statistics Canada** has a long-standing practice of reviewing higher risk decisions (i.e., non-advertised appointments) made by sub-delegated managers in a management oversight committee. Other organizations, such as the **Canada School of Public Service**, have also adopted this practice.

As a requirement for sub-delegation, organizations were also required to demonstrate that managers have access to HR resources whose expertise has been validated by the PSC. The results of this assessment are included in the broader discussion of HR capacity in section 2.3, "Challenges in advancing PSEA implementation." The PSC will continue to assess and report on how well organizations are resourced to deliver on their staffing priorities.

## Communication

Communication was another strength. Organizations were required to demonstrate that:

- they had informed employees of the implications of the new PSEA;
- they had informed employees about the organization's new approach as described by their policies; and
- their employees have easy and timely access to information on employment opportunities and recourse avenues.

Ninety-one per cent (91.0%) of organizations demonstrated that they met all three of these essential requirements for communication early in 2006. The communication of policies was the most notable gap, and information gathered from the remaining organizations indicated that this step was to be completed shortly. Where shortcomings were evident, the organization was notified and the PSC will follow up to ensure that any outstanding issues are addressed.

Achieving these results was not always easy. Many public service jobs involve long absences (such as serving in the Coast Guard) or extended international travel. Other occupations (such as border guards and grain inspectors) work on 24-hour shifts. Extra efforts had to be made to ensure that these employees have access to the information they need.

*Ninety-one per cent (91.0%) of organizations demonstrated that they met all three of these essential requirements for communication early in 2006.*

### Noteworthy practices

Canadian Heritage and Citizenship and Immigration Canada collaborated in the development of a brochure entitled "How to apply for a job" that effectively described the implications of the new Act for employees. Not only was this brochure distributed internally within these two organizations, but it was also made available more broadly. Approximately 20 other organizations incorporated this brochure into their employee communications.

## Policy

Organizations have put in place policies and procedures to ensure they meet their organizational needs while respecting PSC requirements.

Although departments and agencies expected to have mandatory policies in place during the preparation phase described in chapter 2, the staffing performance assessment applied more stringent criteria. Not only were the mandatory policies to be approved and communicated to all employees, but they were also assessed against the specifics provided in the PSC Appointment Framework. In this review, 70.5% of organizations met all the requirements in the Framework. Where shortcomings were evident, the organization was notified and the PSC will follow up to ensure that any outstanding issues are addressed.

A number of organizations went beyond the minimum requirements or drafted their own policies to address specific organizational issues.

*A number of organizations went beyond the minimum requirements or drafted their own policies to address specific organizational issues.*

### Noteworthy practices

**Citizenship and Immigration Canada** is one organization that went beyond the minimum requirement, by developing policy guidance on the management of acting appointments and the hiring of relatives and associates in order to make the organization's approach clear to all stakeholders.

While consultation with unions was a minimum requirement, **Library and Archives Canada** went beyond the norm by actively collaborating with their employee representatives in their approach.

## Control

Control is an area in need of improvement. Organizations were asked to demonstrate that they were able to capture the information needed to monitor staffing performance, and had the capacity to analyze the data collected, identify patterns and risks, and take action to respond to their findings.

With the coming into force of the new PSEA, deputy heads are accountable to the PSC for the proper use of their delegated authorities. Internal monitoring was not a requirement in the old PSEA, but the PSC traditionally filled this role; as a result, resources and infrastructure were acknowledged to be lacking within departments and agencies.

Monitoring appointment decisions has posed a significant challenge. Organizations with pre-existing practices for monitoring, such as the **Department of National Defence** and **Fisheries and Oceans Canada** were at a definite advantage.

*Monitoring appointment decisions has posed a significant challenge. Organizations with pre-existing practices for monitoring... were at a definite advantage.*

### Noteworthy practices

**Statistics Canada** keeps rigorous records of management committee decisions that are specifically designed to review appointments and manage collective staffing actions.

Several organizations, among them **Canadian Heritage** and **Citizenship and Immigration**, have developed a “dashboard” of HR information for planning and decision-making, and made it available to managers.

The PSC looked first at organizations’ practices in documenting staffing files, including the new requirement for a rationale to explain certain decisions. Since few staffing actions had been initiated under the new PSEA at the time of assessment, the criterion was the existence of a template or a checklist to ensure consistency in this area.

- Four fifths (80.8%) of organizations were able to demonstrate that they met this measure, and the remaining organizations were making progress in this area.

Capturing information is only part of this challenge. Organizations were also asked to demonstrate that they had developed the capacity for monitoring of staffing (including the capacity to analyze the data collected, identify patterns and risks, and take action to respond to their findings).

- Although only 32.1% of organizations were able to meet this measure, this result was not surprising: organizations were focused on building an approach to appointments under the new PSEA and on training and awareness for coming into force, whereas most of the work

*...more progress is needed for departments to have the information they need for planning, monitoring and reporting purposes.*

*...the PSC will be holding learning sessions on active monitoring and risk management during 2006-2007.*

in monitoring occurs after appointments are made. Overall, the requirement was well understood and work was under way in many organizations. However, more progress is needed for departments to have the information they need for planning, monitoring and reporting purposes. The issue of timely management information, including systems support (noted in section 2.3 "Challenges in advancing PSEA implementation"), was and is a major issue for departments and agencies in building capacity to meet the requirements of the new Act. The PSC expects to see improvements in this area.

Organizations had an additional challenge in finding strategies to mitigate risks in staffing processes. To minimize this concern, the PSC will be holding learning sessions on active monitoring and risk management during 2006-2007. We will also be providing advice and guidance to organizations on developing and implementing their staffing management and accountability frameworks.

- **The Canadian Transportation Agency** was able to demonstrate management practices that effectively alleviated concerns that were evident in their data.
- **Public Works and Government Services Canada** has implemented a mechanism allowing it to follow up regularly on staffing practices and to bring concerns to the attention of management for information and decision. This department has its own information system for HR management that can provide the department with reports required for staffing oversight.

## Recognition

Based on an assessment of organizational performance on the above elements of governance, policy, communication and control, the top performing organizations, in alphabetical order, were:

Agriculture and Agri-Food Canada	Law Commission of Canada
Canada School of Public Service	National Farm Products Council
Canadian Forces Grievance Board	Office of Infrastructure of Canada
Canadian Human Rights Commission	Office of the Governor General's Secretary
Canadian Human Rights Tribunal	Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs
Canadian International Development Agency	Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada
Canadian International Trade Tribunal	Public Service Commission of Canada
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	Public Service Human Resources Management Agency of Canada
Department of Justice	Public Service Labour Relations Board
Department of National Defence	Royal Canadian Mounted Police External Review Committee
Financial Consumer Agency of Canada	Transportation Appeal Tribunal of Canada
International Joint Commission	

## 4.2 Statistical studies – Highlights

In 2005-2006 the PSC launched its first statistical studies series. This initiative was undertaken primarily to support our oversight role as exercised through our monitoring, audit and investigation functions. The first two studies in the series published in 2006 are reported on below.

**Priority Appointments of Persons Employed in Ministers' Offices to the Federal Public Service:** This study examined the appointment and career history of members of ministers' staff who were appointed to the federal public service on the basis of their priority entitlement, over an 11-year period from 1993-1994 to 2003-2004. Over that period, 243 persons who separated from ministers' offices became public servants as a result of a ministerial priority. The PSC estimates that this is about one third of those who were eligible for a priority appointment. More than half of those appointed were women. The majority of persons appointed had at least three years of continuous service as a minister's staff member. About one third were appointed to senior positions (EX minus 1 or higher). Almost half were appointed to positions involving program administration. Those who became public servants tended to spend their careers in the public service, the majority remaining at the same occupational group and level during their first five years.

The entitlement to priority appointment for eligible ministers' staff was provided in Section 39 of the previous PSEA, and retained in Section 41 of the new Act. Under the new PSEA, not only must ministers' staff be eligible for the priority; they must also meet the essential qualifications of the job. The PSC decided not to delegate authority for the priority appointment of ministers' staff to positions in the Executive Group. The ministers' staff priority provision of the PSEA is under parliamentary review as part of Bill C-2 (*Federal Accountability Act*).

**Time to Staff in the Federal Public Service: Some Contributing Factors:** This study explored the time required to staff a position, and the factors involved. The study was based on the results of the PSC Survey of Appointments that was conducted semi-annually, over a four-year period, from 2000 to the end of 2003, prior to the implementation of the new PSEA. The study defines "time to staff" as beginning with the commencement of the staffing action and ending when the appointee reports to work. The study found that the average, or mean, time to staff is about 23 weeks when a competitive process is used to fill a position on a permanent basis. The time to staff is influenced both by the number of positions to be filled and the number of applicants. Departments and agencies that take longer

to staff run larger processes from which they staff multiple positions, and organizations that staff positions more quickly tend to run much smaller processes from which they staff fewer positions. (For example, when there are between one and five applicants, the mean staffing time is about 14 weeks.) Managers also pointed to a number of other factors which slow down the hiring process, such as the lack of availability of persons to participate on selection boards and the degree of knowledge and expertise of both hiring managers and HR professionals.

The following study is under way and is planned for publication in the fall of 2006.

**Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service:** The PSC has had a longstanding concern that acting appointments favour the actors in subsequent staffing processes. The purpose of this study is to explore this issue in detail through an analysis of the employment history of public servants, by means of the PSC Job-Based Analytical Information System. The System is used to estimate appointment data across the public service.

The PSC is working on a number of other statistical studies for publication in 2007. These include a study about the extent to which casuals become employed under the PSEA and a study providing the educational profile of appointees.

*The PSC selects audits of staffing activities either within a single department or across multiple departments, based on an assessment of risk using the results of its monitoring activities.*

### 4.3 Audits conducted in 2005-2006

The PSC selects audits of staffing activities either within a single department or across multiple departments, based on an assessment of risk using the results of its monitoring activities. In 2005-2006, the PSC initiated a project to strengthen its risk assessment framework. This new framework is designed to better integrate audit planning with the PSC's other oversight activities and to develop a five-year audit plan.

The following audits were tabled in the spring of 2006.

**Audit of the Canadian Space Agency (CSA):** As a result of concerns identified by the PSC in our assessment of the CSA's Departmental Staffing Accountability Report, the PSC undertook an audit of the Agency's staffing activities. This audit found a number of shortcomings in the management of staffing operations. It noted a lack of leadership and accountability in the management of human resources. There was also a poor understanding and definition of the roles and responsibilities of managers and HR advisors.

Furthermore, the CSA had not integrated its HR planning into its overall planning, and staffing activities were initiated on an ad hoc basis. In addition, the audit report concluded that the CSA did not respect the merit principle and staffing values in 48% of the transactions reviewed. As a result of our findings, the PSC placed conditions on the CSA's delegated staffing authorities in December 2005. These conditions will remain in effect until the PSC is satisfied that the CSA has a proper staffing system in place.

**Follow-up Audit of the Office of the Privacy Commissioner of Canada (OPC):** In July 2003, the PSC revoked the OPC's delegation of authority for staffing of executive positions and placed conditions on delegation of staffing for non-executive positions. Following this audit, the PSC monitored the OPC's progress towards addressing our concerns, including the conduct of two follow-up audits, one in June 2004 and the second in May 2006. The 2006 follow-up audit found that the OPC had made significant improvements in its staffing systems and practices. The OPC now has systems appropriately designed to provide reasonable assurance that its staffing activities respect merit and the staffing values. The PSC therefore concluded that the OPC has adequately responded to the recommendations of our June 2004 follow-up and met the critical requirements for implementing the new PSEA. As a result, we removed the conditions we imposed in 2003 and returned delegation for executive appointments. The OPC now has standard delegation of appointment authorities and reporting requirements.

The following audits are under way and are planned for release in the fall of 2006.

**Audit of Acting EX Appointments:** This audit was conducted to determine whether selected departmental management control frameworks for acting EX appointments for periods greater than four months to the EX group, and six months within the EX group were effective, and whether staffing decisions related to these appointments adhered to the requirements of the PSEA, the *Public Service Employment Regulations* and relevant policies. The departments selected for this audit were: the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, the Commissioner of Official Languages, Finance Canada, Indian and Northern Affairs, National Defence, Natural Resources, Statistics Canada, Transport Canada and the Treasury Board Secretariat.

**Audit of Readiness for the New *Public Service Employment Act*:** The PSC initiated this audit to determine how well selected departments met the essential elements for implementing the new PSEA. In particular, the audit focussed on mandatory policies, delegation agreements, training of managers and human resources professionals, communications on the new Act, and the tracking and monitoring of staffing activities. The departments

selected for this audit were: Health Canada, the Military Police Complaints Commission, National Defence, the Office of the Privacy Commissioner, the Public Service Commission and the Royal Canadian Mounted Police.

### **Follow-up Audit of the Military Police Complaints Commission**

(MPCC): In October 2004 the PSC withdrew the MPCC's delegation of authority for staffing of executive positions and placed conditions on delegation of staffing for non-executive positions. The purpose of the 2006 follow-up audit is to assess the MPCC's progress towards addressing our concerns.

In the past, while departments were involved with most staffing activities, the PSC exclusively managed all executive resourcing. Under the new PSEA, the PSC decided to delegate the authority for executive appointments to deputy heads. At the same time, the PSC decided that special oversight attention should be paid to this delegation, at least in the short term. This will be accomplished through the **Audit of Executive Appointments**, the focus of which is to assess the extent to which departments are effective in exercising the newly delegated authorities related to executive staffing. The PSC expects to report on the results of this audit in the fall of 2007.

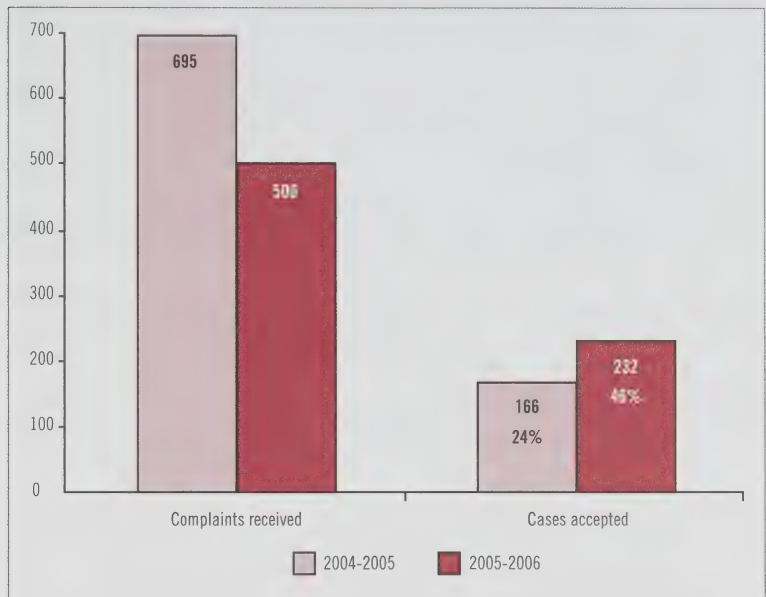
## **4.4 Investigations conducted in 2005-2006**

In 2005-2006, the PSC carried out investigations into various appointment processes when a problem was indicated that may have affected the selection process.

In 2005-2006, the PSC received 500 requests for investigations (figure 12). All but one of these, received in the last quarter of the fiscal year, related to appointment processes initiated prior to December 31, 2005, under the former PSEA. Investigations under that Act continue, as selection processes initiated prior to December 31, 2005 are finalized.

*In 2005-2006, the PSC received 500 requests for investigations.*

Figure 12 - Investigations: Number of complaints received and number of cases accepted



- By year's end, 232 cases (46%) were opened for investigation (compared to 24% in 2004-2005).

Examples of issues raised include:

- questions regarding the qualifications listed for a competitive process;
- concerns regarding processes open to the general public;
- issues involving the administration of an eligibility list established as a result of a selection process under the former PSEA; and
- other problems with competitive and/or non-competitive processes.

In 2005-2006:

- 159 investigation cases were closed, of which 32 (20%) were founded (a problem in the staffing process was noted);

- 66 (42%) were resolved (through mediation or some other no fault resolution);
- 37 (23 %) were unfounded; and
- 24 (15%) were either withdrawn or discontinued.

In comparison, the previous fiscal year saw 300 cases closed, which included a large number of cases (160) which were discontinued, some of which were group complaints.

**Case studies:** The following case studies of investigations under the former PSEA illustrate the kinds of issues the PSC is seeing in the staffing system.

### Case study no. 1 – Fundamental flaws in acting appointments process

This case involved eight lengthy acting appointments in the Department of National Defence that were extended without any Right to Appeal notices being posted. In addition, the positions in which employees were acting were reclassified at a higher level.

As a result of our investigation, two fundamental flaws were identified in the way the Department handled the acting appointments:

- The Department did not meet the legal obligation to post Right to Appeal notices when the positions in which employees were acting were reclassified and the same employees were appointed to act at a higher level.
- It utilized acting appointments as long-term, essentially indefinite, solutions to other situations, as opposed to using them only for truly temporary requirements as defined in the *Public Service Employment Regulations*.

Before corrective measures could be recommended, the Department had already taken the initiative to resolve the situation. Steps the Department took included:

- establishing target dates to resolve all cases of lengthy acting appointments; and
- establishing an approval mechanism by which HR specialists and senior management monitor acting appointments.

The Commission was satisfied that the Department's actions were adequate to correct the situation and to prevent the recurrence of the problem. The PSC, as an oversight body, will monitor the actions taken by the Department.

## Case study no. 2 – Fundamental flaws in reference check method

In February of 2005, the Canada Border Services Agency (CBSA), was implementing a new approach to staffing with pre-qualified pools (PQP) for future hiring purposes. One of the “placement criteria” used for the initial selection of candidates from the PQP was a score of at least 90% on a certain qualification. As part of the candidate assessment process, reference check questionnaires had been sent to the candidates’ supervisors. A referee answered each question by checking the applicable box. An investigation by the PSC identified two fundamental flaws with the reference check method used to assess this and other qualifications:

- All the selection board had obtained from the referees was their unsupported opinions, as expressed through their ratings on the questionnaires. The board did not require the referees to provide any substantiation for their ratings.
- The selection board had used only the referees’ ratings, rather than reaching their own collective conclusions about the personal suitability qualifications of each of the candidates.

The Commission directed the Agency to establish a new selection board and a new reference check plan that would give the board the information they needed in order to reach their own conclusions about the personal suitability qualifications.

### Case study no. 3 – Required occupational certification was missing

The Department of Fisheries and Oceans conducted an open competition and placed 38 names on an eligibility list. To the Department's credit, before hiring from the list, they discovered that one successful candidate did not possess the required occupational certification. This discovery led the department to conduct an internal review of other candidates' documents.

Following its internal investigation, the Department asked the PSC to remove names from the eligibility list because they were inadvertently screened into the competition and did not possess the required occupational certification, as stated in the Statement of Qualifications.

Our investigation confirmed the Department's finding that eight of the candidates applied for the position without possessing the required occupational certification. However, since the establishment of the eligibility list, five had obtained it, while three had not.

The Commission directed that all eight names be deleted from the eligibility list since they should not have been screened into the competition and should not have been found qualified.

## Chapter 5

### Non-partisanship



## Non-partisanship

### 5.1 A new regime – a respected tradition

A politically neutral public service is a crucial element of Canada's system of government and is recognized as a cornerstone of good governance. Political neutrality means that the loyalty of the public service is to the Government of Canada, not to the party in power. This helps ensure a body of public servants ready to support long-term challenges, and helps promote stability of government, even in times of political change. It has been a defining feature of the federal public service that inspires confidence in Canadians and one that the PSC has sought vigilantly to protect.

The principles of non-partisanship and merit have been fundamental to the Canadian vision of a federal public service since the origins of the PSEA, dating back to 1908. In the current PSEA, it is embodied in section 30, which states that appointments shall be made on the basis of merit and must be free from political influence, and part 7, which provides the framework for those political activities in which public servants can engage. The PSC safeguards non-partisanship by making policies on how appointments are made, conducting audits and investigations, responding to requests for permission and leave of absence from employees who wish to be candidates, and providing guidance and tools to managers and employees.

*The PSC safeguards non-partisanship by making policies on how appointments are made, conducting audits and investigations, responding to requests for permission and leave of absence from employees who wish to be candidates, and providing guidance and tools to managers and employees.*

### Political activities

The new PSEA provides a regime for governing and overseeing the political activities of public servants. It recognizes the need to balance the rights of employees to engage in political activities with the principle of an impartial public service. Public servants are permitted to engage in political activity as long as it does not impair, or is not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner. The political involvement of deputy heads is limited to voting.

The PSC's role in protecting the political neutrality of the public service includes:

- providing guidance on political activities;
- considering and, when appropriate, approving requests for permission and leave of absence to seek nomination or to be a candidate in an election; and
- investigating allegations of improper political activities.

The PSEA's provisions on political activities encompass federal, provincial, territorial and municipal politics and they apply to employees in federal organizations that are subject to the PSEA. They also apply to the following agencies, whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply to their employees:

- the Canadian Institutes of Health Research;
- the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada;
- the Canada Revenue Agency;
- Parks Canada; and
- the National Film Board of Canada.

In advance of the coming into force of the new PSEA, the PSC provided guidance to departments and agencies by:

- adopting *Political Activities Regulations* that establish the process for requesting permission and approving requests from aspiring candidates at all levels of government;
- developing a guidance document that explains the employee's rights and obligations as they relate to political activities under the PSEA; and
- designing a self-assessment tool for employees which clarifies roles and responsibilities.

Under the new PSEA and the *Political Activities Regulations*, it is now possible for anyone to submit an allegation of improper political activities by federal employees, and the PSC can investigate these allegations (see exhibit "Investigations into allegations of improper political activities" below). The PSC can also initiate an investigation on the basis of an allegation received from other sources of information. However, only a person who is or was a candidate in an election may make an allegation that a deputy head contravened the PSEA.

...it is now possible for anyone  
to submit an allegation of  
improper political activities  
by federal employees,  
and the PSC can investigate  
these allegations.

### **Investigation into allegations of improper political activities**

A central component of the PSC's role under the new PSEA is its independent investigations into allegations of improper political activities by public servants and deputy heads. Such investigations help to improve awareness within the public service of the importance of non-partisanship.

In the last quarter of 2005-2006, the PSC dealt with one investigation involving allegations of improper political activities. During the federal election campaign, a member of the public sent an e-mail to Canadian Heritage (with copies to the PSC and Treasury Board Secretariat) concerning a Web site which posted a story on the 2006 federal election. This story mentioned that an employee of Canadian Heritage had put together a Web site for a candidate. The article also mentioned that the public service employee had provided a government fax number and government e-mail address as the official contact for information about the candidate's Web site.

In February 2006, the PSC initiated an investigation. We discovered that, a few years ago, the employee had helped a friend register a Web site name. The employee's name and government coordinates were inadvertently listed as contact information for the registered name. In 2006, the friend became a candidate in the federal election and activated a personal Web site under the name registered by the employee of Canadian Heritage.

Upon learning that his name was listed as a contact person, the employee took immediate action to delete his name (and coordinates) from the Web site name.

After reviewing the matter, the PSC determined that the employee's involvement did not constitute an improper political activity because he was not personally engaged. Consequently, no further action was required in this case.

## 5.2 Political candidacy: Permission and leave granted

In its role of protecting the political impartiality of the public service, the PSC reviews requests from public servants for permission to seek nomination or to be a candidate in elections. Under the former PSEA, this was limited to federal, provincial or territorial elections. Subsection 33.(3) allowed the Commission to grant leave if it was convinced that the “usefulness to the public service of the employee in the position the employee then occupies would not be impaired by reason of that employee having been a candidate.” The table below, covering 2000-2001 to 2004-2005, illustrates the disposition of requests submitted by public servants.

Table 3 - Requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the former PSEA 2000-2001 to 2004-2005<sup>18</sup>

Year	Federal/Provincial/Territorial Elections	
	Granted	Refused
2000-2001	4	
2001-2002	1	
2002-2003	5	
2003-2004	15	3
2004-2005 <sup>19</sup>	6	
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>3</b>

Source: PSC Internal Tracking System

### New Act and election period transition

The new PSEA expanded the political activities regime to cover municipal elections, in addition to elections at the federal, provincial and territorial levels. The PSC may grant permission if it is of the opinion that the employee's candidacy would not impair, or be perceived to impair, the impartiality of the public service. In making this decision, the PSC may take into consideration factors such as the nature of the election, the nature of the

<sup>18</sup> See below for the period of 2005-2006 covered by the former PSEA.

<sup>19</sup> Erratum: Paragraph 2.169 in volume 2 of the PSC's 2004-2005 Annual Report noted incorrect figures for the number of requests approved and denied in 2004-2005. As noted in the table above, the PSC received and approved six requests that year for leave of absence without pay to be a candidate.

*The new PSEA expanded the political activities regime to cover municipal elections, in addition to elections at the federal, provincial and territorial levels. The PSC may grant permission if it is of the opinion that the employee's candidacy would not impair, or be perceived to impair, the impartiality of the public service.*

employee's duties, and the level and visibility of the employee's position. In cases where the PSC refuses a request, the employee may submit a subsequent request for permission if the nature of his/her duties has changed.

- Once elected in a federal, provincial or territorial election, an individual ceases to be an employee of the public service. In the case of a municipal election, the PSC may grant permission conditional on the employee taking a leave of absence without pay or ceasing to be an employee if he or she is declared elected.

A federal election was called on November 29, 2005, which meant that the election period straddled two different regimes during the 2005-2006 period. From April 1, 2005 until December 30, 2005 candidacy requests were governed by the previous PSEA, and after December 31, 2005 by the political activities regime under the new Act.

For the period from April 1, 2005 to December 30, 2005, the PSC received 12 requests for leave of absence to seek nomination as, or to be a candidate under the former PSEA.

- Ten requests were granted during this period in connection with the federal election. This includes a candidacy request for the federal election that was initially denied, then subsequently resubmitted and approved. The PSC approved one request for leave to be a candidate in a future Saskatchewan provincial election.

Table 4 - Requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the former PSEA – April 1 2005, - December 30, 2005

Type of election	Requests approved	Requests denied
Federal	10	1
Provincial	1	
TOTAL	11	1

Source: PSC Internal Tracking System

The PSC initially refused one employee's request for leave to be a candidate in a federal election as the duties and functions of the person's position involved close contact with a minister's office. If unsuccessful as a candidate, the employee's participation in the federal election may have been perceived as impairing her ability to perform her duties in an impartial manner. The department subsequently deployed the employee to a new set of duties. A new request for candidacy was submitted against the new duties and the request was approved. The department and the employee agreed to the PSC's condition of a one-year "cooling off" period upon the employee's return to the public service, whereby the employee would not return to her original position.

*Under the new Act, between December 31, 2005 and March 31, 2006, seven requests for permission to be a candidate in municipal elections were received, as well as one request for candidacy in a territorial election.*

Under the new Act, between December 31, 2005 and March 31, 2006, seven requests for permission to be a candidate in municipal elections were received, as well as one request for candidacy in a territorial election. As of March 31, 2006, three requests for permission to be a candidate in a municipal election were approved.

**Table 5 - Requests for permission to seek nomination or be a candidate pursuant to Part 7 of the PSEA – December 31, 2005 - March 31, 2006**

Type of election	Requests approved	Requests pending a decision as of March 31, 2006
Municipal	3	4
Territorial		1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Source: PSC Internal Tracking System

### 5.3 Monitoring the political impartiality of the public service

Maintaining the reality and perception of a non-partisan public service is a central concern for the PSC. We intend to monitor, assess, and report on the state of political impartiality in the public service. We will do so by gathering and analyzing information from various sources, to manage risks to the non-partisanship of the public service, and to take remedial measures if necessary. Part of our approach will be to monitor, assess, and report on the performance of departments and agencies in helping preserve the real and perceived impartiality of the public service.

Departments and agencies have a key role to play in this area, and the PSC has set out a few expectations for them, including:

- providing information, advice, and assistance to employees regarding their rights and obligations when engaging in political activities;
- seeking guidance from the PSC on matters that cause a risk to political impartiality, and on which they may have to take action even when no allegation is made to the PSC;
- ensuring the respect of the PSC's requirements regarding a request for permission to seek candidacy; and
- providing assistance to the PSC in the conduct of its investigations, as well as in the administration of corrective measures that are taken by the PSC as a result of such investigations.

The PSC intends to monitor any issues or situations based on the risk they raise for the real or perceived impartiality of the public service. This may result in the PSC taking other actions to improve, if necessary, the safeguarding of non-partisanship. Such actions may include closer monitoring of some types of situations, providing feedback to deputy heads on the performance of their organizations in safeguarding non-partisanship, or providing more guidance and support to organizations to help them improve their performance in this area.

*The PSC intends to monitor any issues or situations based on the risk they raise for the real or perceived impartiality of the public service.*

## 5.4 Movement of individuals between the public service and ministers' offices

A crucial consideration in staffing the public service is to maintain the reality and the perception of impartiality; political neutrality of the public service is a core element of the PSC's mandate. The PSC is concerned about the reality and the perception of political impartiality in light of the unmonitored movement of public servants to and from ministers' offices as exempt staff (personnel exempt from the normal appointment procedures under the PSEA).

*The PSC is concerned about the reality and the perception of political impartiality in light of the unmonitored movement of public servants to and from ministers' offices as exempt staff...*

- Ministers have a budget allocated by Treasury Board for hiring exempt staff. The terms and conditions of employment for exempt staff are outlined in the Treasury Board's Guidelines for Ministers' Offices.<sup>20</sup>
- According to the PSC's statistical study on Priority Appointments of Persons Employed in Ministers' Offices to the Federal Public Service<sup>21</sup> which covered the fiscal period from 1993-1994 to 2003-2004, the number of persons employed in ministers' offices stood at 507 as of March 31, 2003.

Changes to the Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders include stronger limits on activities that exempt staff can pursue after they leave the minister's office, including a five-year ban on lobbying activities. At the same time, Bill C-2 (the *Federal Accountability Act*) would eliminate the priority right for appointment to public service positions which certain ministerial staffers currently enjoy upon ceasing to be employed in a minister's office.<sup>22</sup> These developments, taken together, may make it more difficult to find staff for ministers' offices and increase the likelihood of more public servants being invited to work as exempt staff in order to make up the potential shortfall.

---

<sup>20</sup> Exempt staff are different from departmental support staff assigned to assist the minister's office. Departmental staff includes a departmental assistant whose duties normally would be liaising between the minister's office and the department, managing the sharing of information and documents, and providing advice on departmental issues to the minister and his or her exempt staff, in collaboration with the deputy minister and senior departmental officials. Departmental staff may provide only non-political departmental advice that falls within the scope of the minister's portfolio responsibilities and are not to perform any public relations functions. These public servants are not exempt staff and remain employees of the department.

<sup>21</sup> Study available at [http://www.psc-cfp.gc.ca/auditverif/statistical/2006/priority\\_appointments/priority\\_appointments\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/auditverif/statistical/2006/priority_appointments/priority_appointments_e.htm).

<sup>22</sup> Please see "Managing priority entitlements" in chapter 6, for more on the use of ministerial staff priority for appointments.

Public servants who work as exempt staff in a minister's office can gain valuable insight into the challenges facing a government and into the policy development process. This knowledge and experience can then benefit the work of the public service. However, the PSC considers that a public servant's time in a minister's office as exempt staff should be of a finite duration, the public servant should be on leave without pay from his or her public service job, and such movements should be monitored. Moreover, a public servant's employment as exempt staff should not dictate decisions made with respect to organization and staffing of public service positions.

The PSC investigated the circumstances surrounding two requests received from departments to provide a priority entitlement for appointment of two ministerial staff, pursuant to the PSEA (see exhibit "Appointments to phantom positions" below). It became apparent that in both cases, an individual in the minister's office sought to influence appointment decisions in a public service department. This is inconsistent with the values that underpin Canada's public service, and illustrates the potential for abuse of the appointment system. Appointments to and within the public service should be based on merit, and made in a fair and transparent manner, free from even the appearance of political influence or personal favouritism.

*Appointments to and within the public service should be based on merit, and made in a fair and transparent manner, free from even the appearance of political influence or personal favouritism.*

### **Appointments to phantom positions**

After the federal election in January 2006, the PSC received requests from two departments (Health Canada and Public Works and Government Services Canada) to determine if a priority entitlement for appointment, pursuant to the PSEA, existed for two staff members of the ministers' offices. These requests indicated that the two employees were public servants on leave from positions to which they had been appointed, under the Special Assignment Pay Plan (SAPP), while performing their duties in the ministers' offices.

An investigation by the PSC into these placements through the SAPP revealed that these were, in fact, appointments to phantom positions, since the positions existed only on paper. The positions were created especially for these employees but they never performed the duties under the special assignments, and it was never intended that they be performed. Instead, they had immediately left these positions on leave without pay in order to assume duties within the ministers' exempt staff group.

One SAPP appointment had resulted from a direct request from an individual in the minister's office in order to facilitate the transfer of a public servant to that minister's exempt staff. The other appointment was initiated by the employee himself, who was at the time on a leave of absence from another department while serving as the chief of staff in the minister's office. His request to transfer was made directly to the office of the deputy minister, which facilitated the creation of the SAPP appointment.

The Commission concluded that the departments had violated the terms and conditions of their delegated authority in staffing through the misuse of an appointment tool, the SAPP. As a result, the two appointments to these phantom positions were revoked. The two individuals remained entitled to priority consideration as members of the ministers' exempt staff.

Through its work on the statistical study of priority appointments of ministers' staff, and with the results of the investigation noted in the preceding exhibit, the PSC determined that various routes have been used for such movement from the public service into ministers' offices as exempt staff, including assignment through Interchange Canada and leave without pay. The PSC looked at the number of employees who, over the past 10 years, went to work in a minister's office without a break in service, and subsequently returned to a position in the public service in the same or a different department without a break in service. It appears that about 100 employees have made these moves.

**Controls and oversight required** – Treasury Board's Employer Leave Without Pay Policy allows employees to take leave without pay to work in a member of Parliament's office but does not provide for monitoring. This is a concern as it creates situations that have the potential to put at risk the reality and the perception of political impartiality of the public service. Expectations must be clear, and oversight provided.

As a body which exercises a mandate that Parliament has set out in legislation, the PSC is of the view that appropriate controls and oversight should be put in place, preferably by legislative amendment. The PSC discussed the need to monitor and control this kind of personnel movement with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Treasury Board Secretariat. From our discussions, a policy solution appeared available. However, the Secretariat has recently indicated that:

- with the upcoming removal of exempt staff priorities and the continuing needs of ministers, it might not be the best solution to implement measures that may impede them from staffing their offices with suitable persons; and
- the ongoing Treasury Board Policy Suite Renewal Initiative will seek to clarify authorities and responsibilities in provisions on leave without pay for public servants who accept employment as exempt staff.

The PSC considers it important that this gap in the framework for monitoring movements between the public service and exempt staff be dealt with, in the interest of the real and perceived neutrality of the public service. The PSC will continue to monitor this movement to the extent the available tools permit.

*The PSC considers it important that this gap in the framework for monitoring movements between the public service and exempt staff be dealt with, in the interest of the real and perceived neutrality of the public service.*

## Chapter 6

### Matters of special interest



## Matters of special interest

### 6.1 Managing priority entitlements

The *Public Service Employment Act* (PSEA) and the *Public Service Employment Regulations* (PSER) provide certain persons in career and workforce transition situations with an entitlement to be appointed ahead of all others to positions in the public service for which they are qualified. Examples of persons entitled to such priority appointments include surplus and laid-off employees, employees on extended leave of absence whose positions have been backfilled, ministers' staff who have ceased to be employed in a minister's office and employees with a priority entitlement due to the relocation of their spouse.

Over the course of 2005-2006 a new priority entitlement for the Governor General's exempt staff, modelled after the minister's staff priority entitlement, was introduced under the PSER. The priority entitlement for Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police (RCMP) members was also expanded. Under the former Regulations, only those members who became disabled as a result of special duty service could benefit from a priority entitlement. Under the new Regulations, the priority entitlement includes all members medically released.

The Public Service Commission (PSC) retains the responsibility for administering these priority entitlements to ensure that the rights of priority persons are respected and that hiring organizations conduct their assessment of these individuals in a fair and transparent manner.

As indicated in last year's Annual Report, the PSC developed a new Priority Information Management System (PIMS), launched on August 15, 2005. This system permits the PSC and organizations to access reports that may be used to determine the extent to which an organization has respected priority entitlements. We will begin detailed monitoring using these reports in 2006-2007.

Overall, 1 109 new persons met the conditions to be considered for priority appointment in 2005-2006. This is in addition to the 1 044 persons whose priority entitlements were carried over from the previous fiscal year (See appendix 6, table 32 - Priority administration (public service total)).

*The PSC retains the responsibility for administering these priority entitlements to ensure that the rights of priority persons are respected and that hiring organizations conduct their assessment of these individuals in a fair and transparent manner.*

Table 6 - New priority entitlements by fiscal year<sup>23</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Leave of absence <sup>24</sup>	114	193	179	171	214
Ministers' staff <sup>24</sup>	47	30	68	34	41
Lay-off <sup>24</sup>	7	20	24	20	9
Surplus	276	231	567	210	282
Employees who have become disabled	58	65	51	42	34
Canadian Forces/RCMP who have been medically released	25	37	54	60	78
Relocation of spouse	263	277	314	360	364
Reinstatement of priority persons who accepted a lower level position	48	82	61	61	83
Governor General's exempt staff	n/a	n/a	n/a	n/a	4
<b>TOTAL</b>	<b>838</b>	<b>935</b>	<b>1 318</b>	<b>958</b>	<b>1 109</b>

<sup>23</sup> Source of data:  
 2001-2002 data from 2001-2002 Annual Report  
 2002-2003 data from 2002-2003 Annual Report  
 2003-2004 data from 2003-2004 Annual Report  
 2004-2005 data from 2004-2005 Annual Report  
 2005-2006 data from Priority Information Management System

<sup>24</sup> These three priority entitlements are statutory entitlements under the PSEA and are applied in the order shown. All other priority entitlements fall under the PSER and have no particular relative order.

The number of priority entitlements fluctuates from one fiscal year to another. These numbers are driven by actions which are either employer or employee initiated, giving rise to priority entitlements. Examples of these actions include granting leave of absence, relocation of spouses or common law partners and workforce adjustment situations. As noted last year, we again see an increase in the number of priority entitlements in the case of Canadian Forces/RCMP personnel who have been medically released. During 2005 -2006, the priority entitlement of 201 persons expired; this is consistent with data from previous fiscal years (see appendix 6, table 32 - Priority administration (public service total)).

The PSC's priority system oversaw the appointment of 675 priority persons in 2005-2006.

Table 7 - Priority appointments by fiscal year<sup>25</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Leave of absence	141	109	128	125	180
Ministers' staff	31	31	41	35	25
Lay-off	14	14	9	9	8
Surplus	194	194	377	322	189
Employees who have become disabled	18	26	20	23	14
Canadian Forces/RCMP who have been medically released	20	18	29	36	48
Relocation of spouse	117	127	141	136	191
Reinstatement of priority persons who accepted a lower level position	25	21	8	11	17
Governor General's exempt staff	n/a	n/a	n/a	n/a	3
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>540</b>	<b>753</b>	<b>697</b>	<b>675</b>

Although the total number of appointments of persons with priority entitlement did not decrease significantly from 2004-2005, the number of appointments of surplus employees dropped in 2005-2006 to levels comparable to 2001-2002 and 2002-2003.

In its 2004-2005 Annual Report, the PSC reported that the expenditure review process announced in the 2005 Budget would likely have a noticeable impact on the public service workforce, as almost \$11 billion in savings were expected to be generated over five years through improved efficiencies. To prepare for the impact, the PSC undertook training for departments on priority administration and improvements to the Priority Information Management System.

The PSC remains committed to providing support to departments as the impact of expenditure review continues to unfold.

<sup>25</sup> Source of data:  
 2001-2002 data from 2001-2002 Annual Report  
 2002-2003 data from 2002-2003 Annual Report  
 2003-2004 data from 2003-2004 Annual Report  
 2004-2005 data from 2004-2005 Annual Report  
 2005-2006 data from Priority Information Management System

## 6.2 Ministers' staff priorities

The PSEA provides certain persons working in ministers' offices an entitlement, under limited circumstances, to be appointed ahead of all others to positions in the public service for which they are qualified. Among those entitled are senior exempt staff with three years or more of service in a minister's office and employees who have been granted leave from their positions in the public service to work for a minister.

Given that these persons are political staff and have worked in close proximity to a minister, there is greater risk of perceived political influence in their appointments to the public service, as compared to other priority appointments. For this reason, the PSC has chosen to put in place certain controls on the use of this entitlement, including:

- The PSC has sole responsibility on confirming that persons requesting a ministers' staff priority entitlement meet the criteria set out in section 41 of the PSEA.
- The PSC has not delegated authority for appointment of ministers' staff to positions in the Executive Group.
- Deputy heads who approach the PSC to appoint a ministers' staff priority to an executive position must first attest that the appointment does not constitute or appear to constitute a conflict between the duties performed while the person was employed in the minister's office and the duties of the position to which the person is being appointed. They must also attest that the appointment is free from political influence and personal favouritism, and would not be perceived as impairing the impartiality of the public service.

*Deputy heads who approach the PSC to appoint a ministers' staff priority to an executive position must first attest that the appointment does not constitute or appear to constitute a conflict between the duties performed while the person was employed in the minister's office and the duties of the position to which the person is being appointed.*

Table 8 - Applications to confirm ministers' staff priority entitlement for 2005-2006<sup>26</sup>

Received	Denied	Entitlements confirmed under criteria set out in section 41 of the PSEA	Number pending confirmation as of March 31, 2006
84	11	66	7

Of the 84 requests to confirm a ministerial staff priority entitlement in 2005-2006, 66 met the criteria set out in Section 41. Once their entitlement has been confirmed, it is the prerogative of each individual whether to activate their entitlement, and they must inform the PSC if they wish to do so. For the period 2005-2006, 41 ministers' staff priority persons informed the PSC of their desire to use their entitlement. As of March 31, 2006, 20 persons with priority entitlement as ministers' staff were actively seeking appointment to the public service through the PSC's priority inventory.

Table 9 - Ministers' staff priority entitlements from 2001-2002 to 2005-2006<sup>27</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Number of ministers' staff priorities who activated their entitlement	47	30	68	34	41
Number of appointments	31	31	41	35	25
Number of entitlements expired without appointment	5	4	5	20	2

<sup>26</sup> Source of data: Priority Administration Unit

<sup>27</sup> Source of data:

2001-2002 data from 2001-2002 Annual Report

2002-2003 data from 2002-2003 Annual Report

2003-2004 data from 2003-2004 Annual Report

2004-2005 data from 2004-2005 Annual Report

2005-2006 data from the Priority Information Management System

During 2005-2006, 25 appointments of former ministers' staff members with priority entitlement were made; one of these appointments was to the Executive Group. This represents a decrease in appointments from previous years, although the number who chose to activate their entitlement has increased since 2004-2005.

More information on the use of priority entitlements by ministerial staff is included in section 4.2 (Statistical studies - Highlights, "Priority Appointments of Persons Employed in Ministers' Offices to the Federal Public Service").

The Government has taken steps to remove from the PSEA the priority entitlement for ministers' staff. The *Federal Accountability Act* (Bill C-2) received second reading in the Senate and was referred to Committee on June 27, 2006. The Act sets out the Government's intention to remove the entitlement for ministers' staff and instead allow them to apply for internal competitions for public service positions for up to one year after they have served for three years in a minister's office. The transitional provisions of Bill C-2 indicate that persons who meet the criteria outlined in section 41 of the PSEA would continue to have priority entitlement for a period of one year, if the day they ceased to be employed is prior to the coming into force of the new legislation.

*The Government has taken steps to remove from the PSEA the priority entitlement for ministers' staff. The Federal Accountability Act (Bill C-2) received second reading in the Senate and was referred to Committee on June 27, 2006.*

### 6.3 Official languages – Oversight of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*

The PSC is responsible for the application of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (the Order). Under the Order, a public servant may be exempted from meeting the language requirements of his or her position for a period of two years, with the possibility of an extension for the reasons set out in the Order (see appendix 4). While the new Order came into force in December 2005, we will only see the first extensions from the beginning of the year 2008 (employees exempted in January 2006 will have until January 2008 to meet the linguistic requirements of their position). Therefore, the extensions reported in this document were extensions granted under the old Order.

*...a public servant may be exempted from meeting the language requirements of his or her position for a period of two years, with the possibility of an extension...*

For the members of the Executive Group exempted under the old Order, the two-year exemption period can be extended with the approval of the PSC. For the other occupational groups, deputy heads have the authority to grant extensions. However, the PSC retains the authority to approve exemptions on humanitarian grounds for all groups and levels.

Table 10 - Requests for extension in 2005-2006 for members of the Executive Group

Submitted	Approved	Withdrawn	Under review
61	50	7	4

Source: PSC official languages files

Table 11 - Requests for exclusion on humanitarian grounds in 2005-2006 for all groups

Submitted	Approved	Withdrawn	Under review
16	12	2	2

Source: PSC official languages files.

Although the table below indicates that the number of non-imperative appointments has decreased in the past five years, the percentage of employees who do not meet the requirements of their position upon appointment has remained more or less the same. The PSC monitors the situation of these employees when the two-year exemption period granted upon their appointment has ended.

Table 12 - Number of employees who benefit from an exemption period under the Order

	Indeterminate bilingual appointments	Non-imperative appointments	Did not meet requirements upon appointments (%)
2001-2002	16 840	3 898 (23%)	493 (13%)
2002-2003	20 216	4 505 (22%)	726 (16%)
2003-2004	17 786	3 848 (22%)	523 (14%)
2004-2005	16 029	2 768 (17%)	454 (16%)
2005-2006	19 793	2 180 (11%)	308 (14%)

Source: PSC appointment files excluding acting appointments.

The PSC implemented an oversight system for the Order in 2003-2004. The data collected in 2003-2004 and 2004-2005 revealed that several organizations had numerous non-compliant situations. The term “non-compliant” refers to situations where the employees do not meet the language requirements of their position at the end of the initial two-year exemption period and have neither received an extension of the exemption period, nor been deployed to a position for which they are fully qualified, nor are granted an exclusion under the Order.

*The term “non-compliant” refers to situations where the employees do not meet the language requirements of their position at the end of the initial two-year exemption period ...*

To ensure more effective control in April 2005, the PSC asked 76 departments and agencies to provide new data on the Order’s application. The data and action plans enabled us to update organizations’ situations, and showed what steps they had taken to resolve the non-compliant situations reported in 2003-2004 and 2004-2005.

Although the PSC has noted that considerable effort has been made to resolve non-compliant situations in the organizations, significant shortcomings remain.

*Although the PSC has noted that considerable effort has been made to resolve non-compliant situations in the organizations, significant shortcomings remain.*

**Table 13 - Non-compliant situations**

Non-compliant situations reported in 2003-2004	Situations resolved in 2004-2005	Balance in March 2005	New non-compliant situations reported in 2004-2005
621 (611+10) <sup>28</sup> 10 cases added in 2003-2004	379 (61%)	242	650
<b>Total non-compliant situations in 2004-2005</b>		<b>892</b>	

Of the 621 non-compliant situations identified through data collection in 2003-2004 and reported in the PSC’s 2004-2005 Annual Report, 379 (61%) were resolved in 2004-2005, leaving 242 non-compliant situations at the end of March 2005.

- Data collection in 2004-2005 identified 650 new non-compliant situations.
- Adding the unresolved non-compliant situations from the 2004 data collection exercise to the new situations identified in 2005 brings the total to 892.

<sup>28</sup> At the time of data collection in 2004-2005, organizations identified 10 non-compliant cases that should have been reported in 2003-2004.

However, we have noted that implementation of the PSC's oversight plan has encouraged organizations to follow up on non-imperative appointments. In fact, the departmental visits we conducted in March and April 2006 and the 2005-2006 data that we asked the departments to provide indicate that organizations are working toward more active monitoring of their obligations under the Order.

Through our contact with the organizations, we have been able to identify some of the issues they are facing. For the most part, these issues pose a significant challenge in the resolution of non-compliant situations:

- The use of non-imperative staffing and the related obligations under the Order are not sufficiently understood.
- Although most organizations have greatly improved their monitoring mechanisms, some are having trouble providing reliable data because their systems are not yet fully functional.
- Limited access to language training has a direct impact on the number of cases that exceed the two-year period allowed by the Order, and represents a significant challenge for the organizations.

The PSC believes that the number of non-compliant cases will remain an issue for the next year until all organizations have the required mechanisms in place, and especially until employees have access to language training.

## 6.4 Representativeness

The PSC protects merit, non-partisanship, fairness, access and transparency, thereby contributing to a workforce that is representative of Canada's diversity, embodies the linguistic duality of our country, and is able to serve the public in their official language of choice. The new PSEA provides the tools that enable federal organizations to create and maintain a representative workforce that is reflective of the Canadian labour market. The new definition of merit allows federal organizations to identify employment equity goals as merit criteria. The flexibilities of the new Act also enable organizations to limit areas of selection to members of employment equity groups.

To support representativeness in the public service, the PSC holds deputy heads accountable for accommodating the needs of persons participating in an appointment process and for ensuring that disadvantages are addressed. The PSC also monitors whether deputy heads use assessment tools and processes that are designed and implemented without bias and do not create systemic barriers.

In addition, the PSC has implemented and continues to extend the requirement to use a national area of selection in external appointment processes. In ensuring access for Canadians from across the country to federal government job opportunities, the PSC ensures the public service draws from and reflects the myriad backgrounds, skills, and professions that are a unique resource for Canada.

## Employment equity (EE)

Under the *Employment Equity Act*, the PSC is responsible for identifying and eliminating barriers in recruitment and staffing and for instituting “positive policies and practices” to actively promote a more representative public service. The PSC does this by reviewing its existing policies, instituting new policies and promoting noteworthy practices, guides and tools to assist departments in achieving their EE objectives.

Overall the composition of the public service reflects the workforce availability for three of the four EE groups (women, persons with disabilities and Aboriginal peoples). However, it is below the workforce availability for visible minorities (table 14).

- This table is based on data available to March 2005, which reflects the latest public information available from the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. More up-to-date statistical information would enhance our ability to track and analyze trends in recruitment and staffing activity and report vis-à-vis the EE groups.

**Table 14 - Representation of designated groups in the federal public service<sup>29</sup>**

Employment equity group	Workplace availability	Representation March 31, 2005	Representation gap
Women	52.2%	53.5%	+1.3%
Aboriginal peoples	2.5%	4.2%	+1.7%
Persons with disabilities	3.6%	5.8%	+2.2%
Members of visible minorities	10.4%	8.1%	-2.3%

...the PSC has implemented and continues to extend the requirement to use a national area of selection in external appointment processes. In ensuring access for Canadians from across the country to federal government job opportunities, the PSC ensures the public service draws from and reflect the myriad backgrounds, skills, and professions that are a unique resource for Canada.

Overall the composition of the public service reflects the workforce availability for three of the four EE groups (women, persons with disabilities and Aboriginal peoples). However, it is below the workforce availability for visible minorities.

<sup>29</sup> Based on the latest statistical information published by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, the public service representation is compared to the workforce availability derived from the 2001 Census, and the 2001 Participation and Activity Limitation Survey conducted by Statistics Canada.

Despite a steady increase in the number of employees in a visible minority group, their significant under-representation compared to their workforce availability persists. This is particularly important given the anticipated increase in the availability of visible minorities in the Canadian workforce.

With the new PSEA, departments and agencies have an opportunity for real change. They must make EE part of human resources planning if they are to derive maximum benefits from the opportunities offered by the new Act.

- Our collaborative effort with 11 organizations on an open executive-level generic selection process, targeted to members of visible minorities, provides a model in meeting Executive Group EE challenges.
- The Act's flexibilities will also enable Indian and Northern Affairs Canada to meet its commitment of achieving 50% representation of Aboriginal peoples established under the settlement with the Assembly of Manitoba Chiefs.

*...departments and agencies...  
must make EE part of human  
resources planning if they are  
to derive maximum benefits  
from the opportunities offered  
by the new Act.*

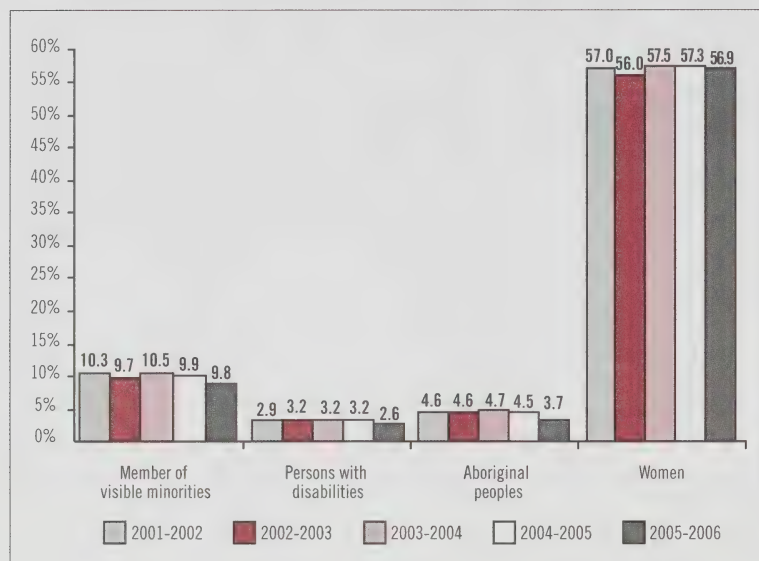
The rate of recruitment of persons with disabilities which, for the past few years, was around 3%, fell to 2.6% in fiscal year 2005-2006. This is below their level of representation in the public service workforce, which has been increasing to the current level of 5.8% (as of March 31, 2005). This suggests that their increase in representation is mainly due to other factors such as increased self-identification. The PSC will continue to monitor the results achieved by departments and agencies in the external recruitment of persons with disabilities.

To assist departments in integrating EE into the new appointment process, the PSC sponsored a one-day conference and disseminated a guide for integrating EE considerations throughout the appointment process in March 2006. The guide also includes an employment equity lens as a tool for decision making.

With our strengthened oversight role, we will closely monitor how organizations use the PSEA's flexibilities to make progress in achieving a representative public service. As part of the assessment of organizational readiness for implementation of the new Act, we are looking at the policies that organizations implemented for the coming into force to ensure that they referenced the *Employment Equity Act* provisions, including the duty to accommodate. In future cycles of monitoring, we will assess the results achieved.

Figure 13 below shows the five-year trend for appointments to the public service.

**Figure 13 - Appointments to the public service by fiscal year and employment equity designated group\***



\* Please see technical notes, table 27 (page 136).

In fiscal year 2005-2006, there was a slight decline in percentage of appointments for all four EE groups over the previous four years. This decline is of particular concern with regard to appointments of visible minorities since the accelerated rate of recruitment required to narrow the gap in their representation was not achieved.

The table below shows the entry appointments of visible minorities into the Executive (EX) Group by fiscal year in proportion to their representation in the public service at the end of the same period. The representation data are based on statistical information from the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

Fiscal year	Executives in the public service			Entry appointments of visible minorities	
	Total	Visible minorities		#	% Total appointments
		#	%		
2000-2001	3 522	118	3.4	24	6.3%
2001-2002	3 901	148	3.8	28	5.7%
2002-2003	4 209	177	4.2	32	6.6%
2003-2004	4 322	208	4.8	33	8.0%
2004-2005	4305	221	5.1	27	8.3%
2005-2006	Not published <sup>30</sup>	Not published		30	7.7%

*We...remain concerned  
about the persistent gap in  
the representation of  
visible minorities in  
the executive cadre.*

The 11 organizations collaborating with the PSC on this open generic EX-level selection process targeted to members of visible minorities were:

- Agriculture and Agri-Food Canada
- Canada Border Services Agency
- Correctional Service Canada
- Department of National Defence
- Environment Canada
- Fisheries and Oceans Canada
- Foreign Affairs and International Trade Canada
- Human Resources and Social Development Canada/  
Service Canada Initiative
- Privy Council Office
- Public Safety and Emergency Preparedness Canada
- Transport Canada

## Drop-off study

The PSC has conducted studies into the sources and causes of the differences between the application and appointment rates (referred to as drop-off) of employment equity group members in external recruitment processes. We have reported the results of these studies in previous annual reports (2001-2002 and 2002-2003). We remain particularly concerned about the drop-off with respect to visible minorities.

*We remain particularly concerned about the drop-off with respect to visible minorities.*

A study using aggregate application data in comparison with appointment data, as well as Workforce Availability (WFA), was initiated to determine any patterns of drop-off of EE groups over a five-year period (2000-2005) in external recruitment processes. Preliminary results confirm that the drop-off rate for members of visible minorities is higher than for the other EE groups.

More analysis is required to understand what may have accounted for the drop-off. We plan to share the results of the analysis with departments and agencies, EE groups and stakeholders so that collective action can be taken.

## 6.5 National area of selection

In conjunction with the tabling of last year's Annual Report, the PSC reaffirmed its commitment to broadening Canadians' access to employment opportunities in the federal public service.

The PSEA authorizes the PSC to establish geographic areas of selection that applicants must meet in order to be eligible for appointment to the federal public service. In recent years, the use of a geographic criterion for federal employment opportunities has led to growing concerns on the part of Canadians and parliamentarians about access to public service job opportunities that are open to the public. During the adoption of Bill C-25, the *Public Service Modernization Act*, the PSC's discretion to establish geographic areas of selection was the subject of extensive debate, and Parliament reaffirmed the PSC's authority on this matter. Still, a number of parliamentarians continued to favour the elimination of geographic limits in public service recruitment activities.

In response to these concerns, the PSC is exercising its policy and delegation powers to move towards implementing a national area of selection for all positions advertised to the public. We have emphasized an approach whereby the use of a national area of selection would be phased in as modern electronic recruitment tools become available to ensure departments and agencies can manage the large volumes of applications expected as a result.

Since 2001, a national area of selection has been required for executive and senior officer-level jobs that were open to the public. Middle and junior officer-level jobs requiring specialized skills were already using a national area of selection when open to the public.

In October 2005 the PSC announced a phased-in, measured approach to extending the use of national area of selection. Over the coming year we will monitor the progress of this initiative and will evaluate and plan for increasing access across regions as well as to other types of jobs that are open to the public.

The PSC has delivered on the milestones set out in its phased-in approach. Building on this momentum, the PSC continues to extend the use of a national area of selection through policy instruments that are binding on departments and agencies. Subject to further study of potential impacts, the goal is to extend the use of national area of selection for all positions open to the public within two years.

... the PSC is exercising its  
policy and delegation powers  
to move towards implementing  
a national area of selection  
for all positions open  
to the public.

During fiscal year 2005-2006, 29.7% of jobs in the National Capital Region open to the public have used a national area of selection, representing a modest increase compared to 28% in 2004-2005. Of the jobs staffed in the National Capital Region using a national area of selection, 58.4% are executive and senior management positions and 22.7% are officer level positions.

Effective April 1, 2006, the use of a national area of selection was extended to all officer-level job postings open to the public in the National Capital Region in federal organizations where appointments are made in accordance with the PSEA. In 2005-2006, officer-level jobs in the National Capital Region accounted for about 17.3% of jobs open to the public.

Expanding this requirement is expected to increase significantly the use of a national area of selection for external recruitment. It is expected that about 90% of jobs open to the public in the National Capital Region will use a national area of selection. This requirement should also increase the overall use of a national area of selection for jobs open to the public across Canada from 19.3% to 35%.

Over the summer of 2006, the PSC expanded the use of national area of selection in selected organizations in Alberta and Quebec on a pilot basis. The goal is to establish a national area of selection for all officer-level jobs open to the public across Canada by April 2007 and for all remaining positions by December 2007.

Extending the use of a national area of selection is not without its challenges. Managers and human resources advisors have expressed concerns with the cost and time implications associated with running such appointment processes. To support the use of national area of selection, the PSC introduced the Public Service Resourcing System (PSRS), a Web-based recruitment and screening tool, to its regional offices across Canada in the fall of 2005. This electronic tool offers hiring managers unprecedented capabilities to obtain more detailed information from applicants to facilitate electronic screening, and modernizes the process for Canadians applying for job opportunities by providing information on-line on their status in the screening process.

- PSRS is expected to help organizations manage the larger volumes of applications anticipated as a result of the expanded use of national area of selection. Direct access to PSRS without going through the PSC will allow even greater efficiencies, and the PSC plans to pilot direct access with the Department of National Defence as an early adopter. A deployment strategy is in place for future expansion of the direct access model to other organizations.

*To support the use of national area of selection, the PSC introduced the Public Service Resourcing System (PSRS), a Web-based recruitment and screening tool, to its regional offices across Canada in the fall of 2005.*

## 6.6 Specialized recruitment programs

The PSC administers five specialized recruitment programs. Targeting both students and recent post-secondary graduates, these programs offer efficient, collective recruitment strategies to staff many career choices in the public service. Overall, the use of specialized recruitment programs continues to increase as organizations and functional communities see the advantages of using these government-wide programs to renew their workforces.

**Recruitment of post-secondary graduates** – Two distinct programs are available for the recruitment of post-secondary graduates, for hiring into term or permanent positions:

- (1) **Post-Secondary Recruitment Program (PSR)** – The PSC created this program in 1973 to help organizations fill entry-level officer positions that require candidates with a university degree. Entry level can vary from one department to another.

In addition to using the PSR general inventory, (approximately 9,435 graduates),<sup>31</sup> organizations who participate in PSR campaigns can take a targeted approach, by advertising their specific job opportunities or “career choices”. This approach maintains the organization’s visibility with applicants, yet provides the benefits of participating in a collective campaign.

PSR has been used in the past by some functional communities. For example, the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development Program (FORD/IARD) is a longstanding user of PSR. In 2005-2006, the PSC worked with the human resources functional community (PE group) to develop a collective recruitment campaign, as described at section 2.3.

In 2005-2006, the PSC held three PSR campaigns, in the spring and fall of 2005 and again in the winter of 2006, that advertised a total of 30 career choices in 15 organizations (see table 16). A total of 35 227 applications were received from 16 211 university graduates.

<sup>31</sup> The number of graduates varies as graduates apply and withdraw on an ongoing basis. To remain in the inventory, graduates must renew their interest every 60 days.

Table 16 - Career choices

Fiscal year	Applica- tions	Applicants	Referrals		Appointments	
	#	#	#	% of total applications	#	% of referrals
April 1, 2004 to March 31, 2005	11 419	7 224	7 072	61.9%	469	6.6%
April 1, 2005 to March 31, 2006	35 227	16 211	8 777	24.9%	550	6.3%

Given the high number of applications, the PSC administers tests and other assessment methods to ensure that organizations are referred only those applicants who meet the requirements of the work. Of the 30 career choices in 2005-2006, 21 used tests to determine which applicants would be referred to the department or agency for further assessment. Of the 8 777 applicants referred, the PSC tested 4 427. A referral by the PSC means that an applicant has been screened against basic criteria for the work (e.g., education, area of selection) and referred to the organization for further consideration and assessment, through such means as interviews, to determine whether or not an offer of employment should be made.

The 8 777 candidates referred to organizations represented 24.9% of applications received. It should be noted that the same applicant can be referred for multiple employment opportunities. As of March 31, 2006 these referrals had resulted in 550 appointments, of which 293 were for permanent jobs and 257 were for term positions. Appointments from the winter campaign of 2006 will continue to be made during fiscal year 2006-2007 and will be reported in next year's Annual Report.

In 2004-2005, the PSC held two PSR campaigns that advertised a total of 14 career choices in nine organizations. A total of 11 419 applications were received from 7 224 graduates. Of these, the PSC referred 7 072 candidates to organizations, which represented 61.9% of applications received. These referrals resulted in 469 appointments in 2004-2005.<sup>32</sup>

Most of the increase in the number of applications in 2005-2006 when compared to 2004-2005 can be explained by the addition of another campaign and the participation of the departments of Foreign Affairs and International Trade, the Canada Border Services Agency, Citizenship and Immigration Canada, and the human resources functional community, whose career choices generated a high volume of applications.

<sup>32</sup> This number differs from the number reported in the PSC Annual Report for 2004-2005, as additional appointments were made after tabling.

The PSC's ongoing efforts to encourage organizations to use PSR to attract post-secondary graduates is reflected in the increased number of career choices in 2005-2006. In 2006-2007, the PSC will continue to expand the scope of the PSR program and its support tools to help organizations attract post-secondary graduates (e.g., the inclusion of college-level graduates and the creation of more inventories for specific career fields). It is anticipated that once all appointments are made from the winter campaign of 2006, the proportion of referrals appointed will surpass 2004-2005; for example, 159 applicants for the collective HR community campaign were found qualified and are still proceeding through the process at the time of publication. However, for even greater benefits to be realized, organizations and hiring managers will need to explore how PSR can address their short and long-term human resources needs and renew their workforces.

- (2) **Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)** – Created in January 2005, RPL seeks out exceptional Canadians, both recent graduates and those soon to graduate in Canada or abroad, with a view to enhancing the public service's capacity for policy analysis and development. Due to the extraordinary calibre of recruits it has attracted to date, this new program has generated significant interest from federal organizations.

The first two RPL campaigns were held in winter 2005 (903 applications) and in fall 2005 (1 181 applications). From the winter campaign, 43 candidates were found qualified, and by March 31, 2006, 32 candidates from this group had been offered employment in the federal public service, of whom 14 had been appointed as of March 2006. This impressive group of recruits includes 13 PhDs, five Rhodes scholars and eight Fulbright scholars. Also of note, employment equity representation is strong, with 12% of recruits self-identifying as members of visible minority groups, 5% identifying as persons with disabilities and 2.3% identifying as Aboriginal peoples. The process from the fall campaign of 2005 is still in progress.

**Recruitment of students for temporary employment** – Three programs are available to recruit students for temporary employment in order to develop a pool of qualified candidates for future public service appointments:

- (1) **Federal Student Work Experience Program (FSWEP)** – Since 1996, this program has enabled hiring managers to find students by educational background and skill sets that best suit the specific requirements of the student employment opportunities.

The number of applications continues to be high. FSWEF received 76 000 applications from students in 2005-2006 and 76 094 in 2004-2005. In 2005-2006, 8 581 students were hired under FSWEF, compared to 6 556 in 2004-2005. It should be noted, however, that the number of FSWEF hires for 2005-2006 includes the 881 students hired by the newly created Canada Border Services Agency, while the 2004-2005 figure does not.

- (2) **Research Affiliate Program (RAP)** – RAP became a separate student employment program in January 2005. Prior to that, it operated within the Federal Student Work Experience Program. RAP connects government research facilities with post-secondary students whose academic backgrounds and skill sets are well suited for applied scientific research. Student assignments are advertised on the PSC's job opportunities Web site ([jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca)), which allows students from across Canada to apply directly for these opportunities to obtain the research knowledge and skills required for graduation from their respective academic program.

In 2005-2006, 168 students applied for 67 placement opportunities, resulting in 53 hires. It should be noted that the difference between the number of opportunities and the number of hires in 2005-2006 reflects the fact that advertisements for job opportunities sometimes result in appointment only in the following year.

The PSC, in partnership with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, is currently working to finalize the RAP framework in order to move the program out of pilot status. Implementation is expected to occur next fiscal year.

- (3) **Co-operative Education and Internship Program (Co-op)** – Created in 1990, this program provides hiring managers with a valuable mechanism for hiring students of co-operative programs of post-secondary institutions. Hiring under this program is delegated to departments. The PSC is responsible for approving co-operative and internship programs, and, accordingly, has established approval criteria against which these programs are assessed. These criteria seek to ensure that programs approved by the PSC are those which formally integrate, in a structured manner, academic learning with development, through work experience.

In 2005-2006, there was an 8.9% increase in the number of Co-op students hired, growing to 3 434 students compared to 3 153 in 2004-2005.

To help departments and agencies benefit from the efforts and investments made in hiring students, and to enable managers to meet future human resources needs, "student bridging" was introduced in August 1998 through

*In 2005-2006, 168 students applied for 67 placement opportunities, resulting in 53 hires.*

*In 2005-2006, there was an 8.9% increase in the number of Co-op students hired...*

*In 2005-2006, it is estimated that 275 students were bridged into indeterminate or term positions, of whom 186 were former FSWEF students and 89 were former Co-op students. This represents a 23.3% increase over 2004-2005.*

amendments to the Treasury Board's Student Employment Policy and to the PSC's Regulations Respecting the Hiring of Persons within Student Employment Programs. Student bridging allows managers to appoint post-secondary graduates to indeterminate or temporary positions in the public service, if they are qualified and have worked for the federal public service through FSWEF, Co-op, or RAP.

- Although data on student bridging is not collected by the PSC, estimates of activity are derived from pay files and PSC priority administration data. In 2005-2006, it is estimated that 275 students were bridged into indeterminate or term positions, of whom 186 were former FSWEF students and 89 were former Co-op students. This represents a 23.3% increase over 2004-2005. That year, an estimated 223 students were bridged into public service positions (125 were from FSWEF and 98 were from Co-op).

## 6.7 Executive resourcing

**Delegation of EX resourcing** – With the implementation of the new PSEA, the PSC has, for the first time, delegated virtually all Executive Group appointments (which includes EX levels 01 through 05) to deputy heads. However, the PSC has retained the authority to appoint ministerial staff priorities to the Executive Group, as mentioned in section 6.2, as well as the authority to appoint members of the Governor General's exempt staff in priority to others to the Executive Group (More details on authorities delegated to deputy heads are provided in section 3.2, Managing delegations).

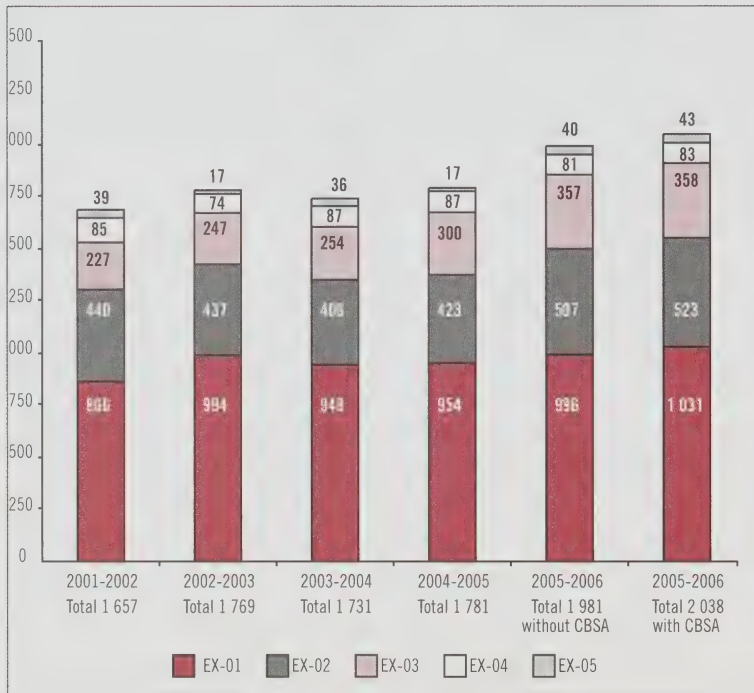
*With the implementation of the new PSEA, the PSC has, for the first time, delegated virtually all Executive Group appointments (which includes EX levels 01 through 05) to deputy heads.*

This is a change from how executive appointments were made under the old PSEA, when the PSC retained responsibility for making appointments into and promotions within the Group. Under the former PSEA, the PSC had delegated authority for certain types of activities such as acting appointments, lateral appointments and deployments at the same level. In addition, in 2001 the PSC initiated the Strategic Executive Staffing approach by delegating to some deputy heads the authority to make certain appointments during a limited time period in accordance with pre-approved plans.

**EX appointments** – In 2005-2006, there was a total of 2 038 appointments (including new appointments, promotions and acting appointments) in the executive cadre which the PSC oversees. This was a 14.4% increase over the 1 781 appointments made in 2004-2005, if the Canada Border Services Agency (CBSA) is included. Figure 14 below (showing 2005-2006 figures with and without the CBSA), shows that executive-level appointments increased in 2005-2006 at all EX levels except EX-04, which experienced a modest decline of 4.6% from 87 to 83.

- As with the overall population figures, to see trends more clearly, it is necessary to separate out totals for CBSA, which added 67 executives to the PSEA population as of March 2005.
- Without the CBSA, the increase in appointments was a more modest 11.2%, from 1 781 to 1 981. Again, the EX-04 level saw a decrease in appointments of 6.9% from 87 to 81.

Figure 14 - EX staffing activities by fiscal year and level



Although there has been an increase in the number of appointments, this does not appear to be as a result of growth in the EX cadre. As seen in the table below, the EX cadre for which the PSC oversees appointments, including all levels, remained stable between 2004-2005 (3 799) and 2005-2006 (3 796). With the additional 67 executives of the CBSA, the cadre increased to 3 910, an increase of 2.9%.

Table 17 - EX category by level

	March 31, 2002	March 31, 2003	March 31, 2004	March 31, 2005	March 31, 2006(a)	March 31, 2006(b)
EX-01	1 769	1 901	1 972	1 977	1 921	1 999
EX-02	882	939	947	892	901	920
EX-03	578	655	674	682	723	733
EX-04	170	184	173	177	172	177
EX-05	88	77	77	71	79	81
<b>Total</b>	<b>3 487</b>	<b>3 756</b>	<b>3 843</b>	<b>3 799</b>	<b>3 796</b>	<b>3 910</b>

(a) Without the Canada Border Services Agency.

(b) With the Canada Border Services Agency.

- By percentage, the largest growth in appointments was at the EX-05 level (135.3% increase from 17 to 40 appointments). However, the number of these positions only grew from 71 to 79 (without the CBSA), a far more modest increase of 11.3%. Moreover, there were only 15 departures from that level. This suggests that the higher rate of appointments is related to persons changing jobs within the level.
- The next largest increase in appointments was 19.9% at the EX-02 level (from 423 to 507, not including the CBSA). However, the population at that level only grew by 1.0% from 892 to 901.
- As shown in the table below, promotions increased by 41.2% to 658 appointments. Increases were evident at all levels. Acting appointments increased by 8.9%. These appear to be important trends within the executive category related to the increase in overall appointments.

Table 18 - Promotions and acting appointments by percentage

Activity	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	% increase excluding CBSA	2005- 2006	% increase
Promotions	717	713	600	466	658	41.2	677	45.3
Acting appointments	444	530	572	673	733	8.9	752	11.7
<b>Total</b>	<b>1 657</b>	<b>1 769</b>	<b>1 731</b>	<b>1 781</b>	<b>1 981</b>	<b>11.2</b>	<b>2 038</b>	<b>14.4</b>

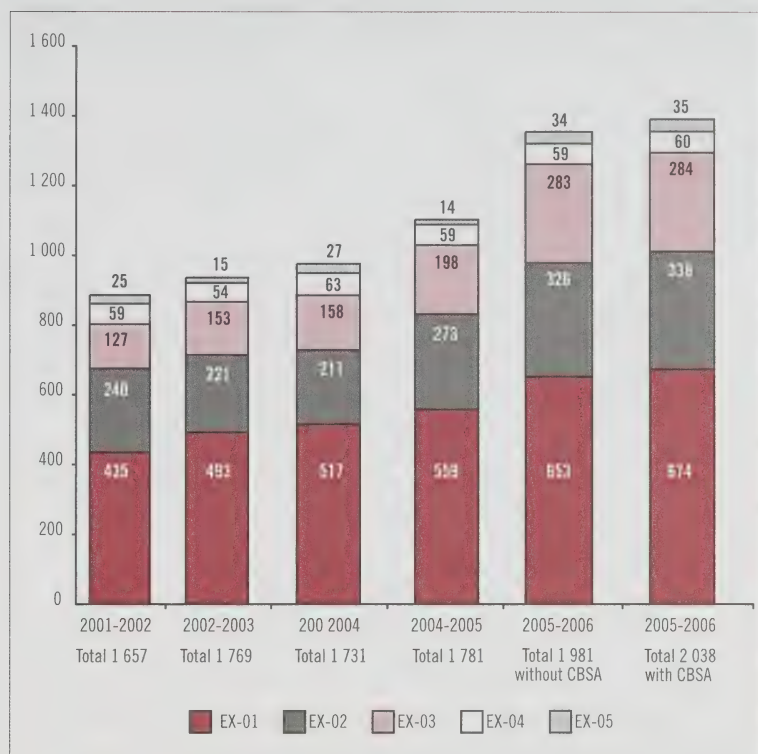
**Bilingual imperative staffing of executives** – Executive positions staffed on a bilingual imperative basis (those requiring candidates to meet the language requirements of the position at the time they accept the job offer) continue to increase across all EX levels. This increase coincides with the introduction of the April 2004 Treasury Board Directive on the Staffing of Bilingual Positions, which directed that imperative staffing be used in most situations unless otherwise stated in the Directive.<sup>33</sup> Initially applicable only to EX-04 and EX-05 level executives, the Directive extended to EX-03 positions on April 1, 2005 with EX-02 positions to follow on April 1, 2007. The obligation to staff imperatively does not apply to positions that are open to the public and that may be staffed either imperatively or non-imperatively. In the case of non-imperative staffing, persons who do not meet the linguistic requirements of their position at the time of appointment are obligated to become bilingual and are eligible for language training to become proficient in the use of their second official language.

*Executive positions staffed on a bilingual imperative basis... continue to increase across all EX levels.*

- Including the CBSA, Figure 15 below illustrates that EX-01 through EX-05 bilingual imperative appointments have increased from 61.9% of all appointments in 2004-2005 (1 103 bilingual imperative appointments out of a total of 1 781 appointments) to 68.3% in 2005-2006 (1 391 bilingual imperative appointments out of a total of 2 038 appointments overall).
- Not including the CBSA, the proportion of appointments made on a bilingual imperative basis was 68.4% (1 355 out of a total of 1 981 appointments).

<sup>33</sup> The Directive can be found on the Treasury Board Secretariat Web site at the following address [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/dsbp-ddpb\\_e.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/dsbp-ddpb_e.asp)

Figure 15 - Bilingual imperative EX appointments by level and total EX appointments



- As Figure 15 above shows, the largest increase in bilingual imperative staffing of executive-level positions occurred between fiscal years 2004-2005 and 2005-2006. Without the Canada Border Services Agency, the proportion of positions staffed on a bilingual imperative basis increased 10.5% (from 61.9% to 68.4% of all appointments). This remains comparable to the increase noted from 2003-2004 to 2004-2005 (a 9.8% increase from 56.4% of all positions to 61.9% of all positions). With the CBSA, the increase was 10.3%.

- In 2005-2006, the proportion of EX-03 positions staffed on an imperative basis increased from 66% (198 of 300 appointments) to 79.3% (283 of 357 appointments, not including the CBSA, and 284 of 358 appointments, including the Agency). This coincided with the extension of Treasury Board's Directive to EX-03 positions.

**EX resourcing services** – In 2005-2006, the PSC's Executive Resourcing Directorate provided a range of services in the recruitment, assessment and selection of executives at the EX-01 to EX-03 levels. This included recruitment advice for targeted and collective resourcing processes for identified employment equity designated groups, or for functional communities to staff similar positions with common responsibilities in fields such as information technology and finance. With the delegation of EX appointments to deputy heads under the new Act, the PSC will continue to offer these executive resourcing services to organizations that choose to come to the PSC.

The following provides information on the resourcing activities of the PSC's Executive Resourcing Directorate, for EX-01 to EX-03 processes under the old PSEA. These service-related figures are limited to the PSC's Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log and therefore do not correspond with the data provided earlier in this section on all appointment activity to and within the executive category.

The number of processes the PSC serviced for appointment into and promotions within the EX-01 to EX-03 levels increased significantly in 2005-2006. There were 606 executive processes, representing an increase of 32.3% over 2004-2005. The distribution of processes across the three levels is consistent with past years. Executive retirements and restructuring within organizations have contributed to organizations turning more frequently to the PSC for assistance with their EX-01 to EX-03 staffing.

---

*With the delegation of EX appointments to deputy heads under the new Act, the PSC will continue to offer these executive resourcing services to organizations that choose to come to the PSC.*

---

Table 19 - EX-01 to EX-03 selection processes

	Internal advertised processes			External advertised processes			Non-advertised processes		
	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03
2001-2002	317	153	70	8	13	8	130	60	34
2002-2003	236	114	55	19	11	6	149	38	33
2003-2004	282	93	66	26	11	13	74	19	15
2004-2005	248	169	78	17	22	8	42	10	10
2005-2006	323	116	84	23	30	12	41	7	8

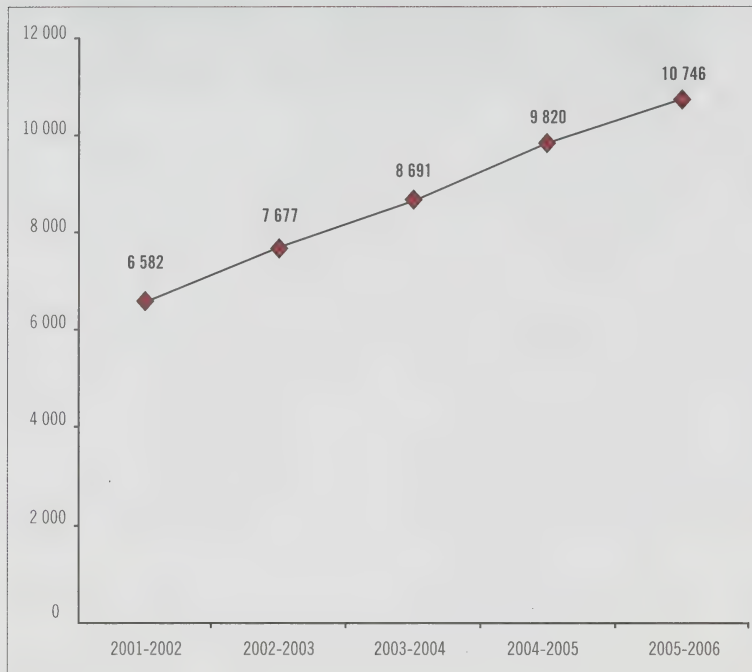
**EX selection processes** – The Canadian public can apply to external selection processes. As illustrated above in table 19, in 2005-2006 the PSC serviced 65 publicly advertised PSEA executive-level processes at the EX-01 through EX-03 levels, which represents a 38.3% increase over 2004-2005 (47) and more than doubles the number of comparable processes in 2001-2002 (29).

- Internally advertised executive-level selection processes (advertised within the public service, representing the majority of processes), rose 5.6% over 2004-2005.

Executive appointment processes that were not advertised decreased by 10.7% from 2004-2005. This included both internal and external processes as well as appointments without competition under the former PSEA. Non-advertised processes are used, for example, for reclassifications and in situations where the circumstances support the consideration of only one person, such as the requirement to staff a highly specialized position where it is known that the labour market availability is extremely low. As table 19 above shows, this reduction follows an ongoing downward trend from 224 in 2001-2001 to 56 in 2005-2006.

**EX application volumes** – The number of applications for executive-level selection processes (PSEA advertised both inside and publicly) increased 9.4% over 2004-2005. As seen in figure 16, executive-level application volumes have grown steadily, increasing 63.2% over the past five fiscal years.

Figure 16 - EX-01 to EX-03 application volumes by fiscal year<sup>34</sup>



*...demand continued to grow for collective staffing initiatives... Using one process rather than several individual processes to fill similar positions within or between organizations adds efficiency and enhances the consistency of the assessment and selection process for executive-level positions.*

**Collective staffing initiatives for executive-level positions** – During the reporting year, demand continued to grow for collective staffing initiatives for executive-level positions. Using one process rather than several individual processes to fill similar positions within or between organizations adds efficiency and enhances the consistency of the assessment and selection process for executive-level positions.

- For example, in April 2005, Foreign Affairs (FAC) and International Trade Canada (ITCan) worked together on an executive-level promotion exercise. (These two departments were consolidated on February 6, 2006). Employees at the EX-minus-1 level from both organizations were invited to apply. Of the 377 candidates who applied, 131 proceeded to the next phase; 39 were found qualified and recommended for placement on eligibility lists. This included 16 candidates qualifying for FAC, 14 candidates qualifying for ITCan and nine candidates who met both organizations' requirements.

<sup>34</sup> PSC Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log.

Collective staffing initiatives are also an effective means by which to address issues related to employment equity representation in the Executive Group. An example of such an initiative is described in section 6.4, "Representativeness".

## 6.8 Assessment services

Through its Staffing and Assessment Services Branch, the PSC offers a broad range of assessment products and services to organizations throughout the public service. These are offered primarily through the Personnel Psychology Centre (PPC), a centre of expertise in assessment for selection and development purposes.

**Assessment volumes** – In 2005-2006, there was a growing interest in PPC products and services, demonstrated by an increase in the number of assessment-related inquiries received electronically and by telephone. Internet and telephone inquiries rose by 14.2% during the fiscal year, from 4 056 in 2004-2005 to 4 632 in 2005-2006. In particular, there was a heavy demand for instruments to evaluate individuals for supervisory and administrative support positions.

### Personnel Psychology Centre tests and the recruitment of human resources officers

Personnel Psychology Centre tests were key tools in the PSC's Recruitment Initiative for human resources officers in the 2005-2006 fiscal year. After screening a large number of candidates with a range of different tests, approximately 300 candidates underwent the Personnel Psychology Centre's Human Resources Simulation in order to qualify for entry-level positions as human resources officers.

The PPC's tests were used for a total of 162 200 assessments. This volume represents a 44.4% increase over 2004-2005, as can be seen in table 20.

Table 20 - Assessment volumes

	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	% Change (last two years)
All tests combined	142 901	153 060	129 042	112 318	162 200	44.4
EX assessment volumes (SELEX)	470	555	412	309	485	56.9
EX assessment volumes (reference checks)	543	1 286	1 761	2 103	2 246	6.8

Source: Personnel Psychology Centre

The increase in testing volumes can be attributed to higher volumes of occupational tests, second language evaluation and, in particular, Post-Secondary Recruitment (PSR) testing. In general, there is increased demand for instruments that can be scored quickly, administered in group testing sessions and help manage the volume of applicants. For example, in the PSR campaigns held in 2005-2006, 35 227 applications were received and four different tests were administered: the Graduate Recruitment Test (11 282 tests), the Situational Judgment Test (20 500 tests), the Written Communication Proficiency Test (12 021 tests) and the Written Communication Test (679 tests), for a total of 44 482 tests.

Volumes for the Simulation for the Selection of Executives (SELEX), the assessment instrument for entry into the EX category, also rose significantly over the past year. This increase is likely due to lower than usual usage of the simulation in 2004-2005, to a special PSC initiative carried out during the fiscal year to recruit visible minority candidates (see section 6.4), and to higher usage during the few months immediately preceding the coming into force of the new PSEA.

**Second language evaluation** – The PSC is responsible for all second language evaluation testing in the public service. It fulfils this responsibility by developing, administering and scoring second language evaluation instruments that measure reading, writing and oral interaction skills in a person's second official language. Testing volumes for each type of evaluation can be found in table 21 below.

*In general, there is increased demand for instruments that can be scored quickly, administered in group testing sessions and help manage the volume of applicants.*

*The PSC is responsible for all second language evaluation testing in the public service.*

Table 21 - Second language testing volumes

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	% Change (last two years)
Reading	20 238	21 572	20 351	20 610	26 319	27.7
Writing	22 452	24 069	22 679	23 347	28 950	24.0
Oral interaction	18 072	21 127	19 739	20 291	22 963	13.0

Source: Personnel Psychology Centre

In 2005-2006, concerns from both candidates and hiring managers persisted regarding the Oral Interaction Test, particularly with regard to the pass rates on the French Oral Interaction Test. As can be seen in table 22 below, for the second consecutive year, pass rates for the French Oral Interaction Test have increased overall (all testing level combined). Of note is the fact that pass rates at the "C" level for all candidates combined were relatively stable, while the pass rate at level "C" for executives fell 1.2 percentage points to 32.0% from 33.2% in 2004-2005.

Table 22 - Pass rates on the Oral Interaction Test

	2003-2004		2004-2005		2005-2006	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)*	45.8%	88.4%	47.0%	84.9%	50.3%	83.1%
Level B only	56.7%	93.0%	57.1%	90.2%	63.7%	88.7%
Level C only	32.7%	79.4%	35.6%	75.3%	35.4%	72.1%
Executives Level C only	27.7%	N/A	33.2%	63.0%	32.0%	68.2%

Source: Personnel Psychology Centre

\* Pass rates reflect the number of successful tests at a given level divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Building on the previous year's efforts, and on the work of an Assistant Deputy Minister Advisory Group on Language Training and Testing, work continued during 2005-2006 to address concerns regarding the Oral Interaction Test. Broad consultations with stakeholders took place throughout the year, and the PSC continues to work with the Canada School of Public Service, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, the Office of the Commissioner of Official Languages and organizations on this issue.

## Development of a new Oral Interaction Test

The PSC is developing a new Oral Interaction Test. When completed in 2007-2008, it will replace the current test, which was implemented in 1984. The new instrument will reflect international best practices and incorporate novel design features such as new stimuli (possibilities include questions, text scenarios, visuals), revised assessor roles and a state-of-the-art approach to scoring. While the current test remains valid and reliable, the new test will address recent concerns about this important assessment process.

The PSC has initiated a process to develop a new Oral Interaction Test. Conceptual research completed in 2004-2005 has led to small-scale pilots of alternative forms of testing and finally to an action plan. This development project will span two fiscal years.

Additional work on the oral interaction testing process has focused on a new procedure for handling cases involving repeated attempts to pass the Oral Interaction Test. This work resulted in the creation of the Oral Interaction Review Board, a tripartite board comprised of a Personnel Psychology Centre representative, a Canada School of Public Service representative and a representative from the candidate's organization. The Board will review individual cases and make specific recommendations, on a case-by-case basis, such as suggestions for more training and/or alternative forms of testing. Piloting of the Oral Interaction Review Board procedure was initiated in 2005-2006 and additional pilots are planned for the upcoming year.

Finally, the PSC has initiated development work to replace the existing second language writing test with an updated version. Completion is expected by the end of 2006-2007.

**Assessment Initiatives** – The PPC undertook a number of assessment projects during the year that were designed to fulfil the assessment needs of the public service in general as well as to address the particular assessment needs of a number of individual organizations.

In 2005-2006, the PSC, in partnership with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, released the Key Leadership Competencies, an updated model of leadership for the public service. In response to significant demand, the PPC devoted considerable effort to updating the assessment processes for several corporate development programs to properly reflect the changes to the public service leadership competencies. Assessment tools and processes for the Accelerated Executive Development Program, the Career Assignment Program and the Management Trainee Program were updated accordingly. Similarly, the

*The PSC has initiated a process to develop a new Oral Interaction Test.... This development project will span two fiscal years.*

*...the PSC has initiated development work to replace the existing second language writing test with an updated version. Completion is expected by the end of 2006-2007.*

*In response to significant demand, the PPC devoted considerable effort to updating the assessment processes for several corporate development programs to properly reflect the changes to the public service leadership competencies.*

PPC's assessment instrument for entry into the EX category, SELEX, was modernized to reflect the latest leadership model. These changes to SELEX are of particular importance given the new qualification standard for executives, which calls for the evaluation of the Key Leadership Competencies.

*Testing accommodation for persons with disabilities continues to be a challenge for organizations because of the range of accommodation requirements, their impact upon assessment instruments and limited expertise available in this field.*

Testing accommodation for persons with disabilities continues to be a challenge for organizations because of the range of accommodation requirements, their impact upon assessment instruments and limited expertise available in this field. This challenge is reflected in the substantial number of inquiries the PPC received. The volume of requests for assessment-related accommodations for persons with disabilities climbed to 1 349, making 2005-2006 the fifth consecutive year in which volumes have risen. The demand for expertise and services in this area has led the PPC to invest in additional training, realign resources and standardize procedures related to assessment accommodations for persons with disabilities.

#### **Tailor-made assessment products and services for departments**

Organizations continue to approach the PSC for assistance with their unique assessment needs. In 2005-2006, the Personnel Psychology Centre provided a range of individual assessment instruments and products such as simulations, behavioural interviews, competency profiles, and personal suitability assessment to many departments. Products can be developed specifically for a client's needs, for example:

- The Personnel Psychology Centre developed interview guidelines and a bank of interview questions for Department of National Defence managers to help assess candidates for information technology positions.
- The Centre also developed a situational judgment test for the Department of Foreign Affairs to assess candidates for executive positions. In 2005-2006, the new test was used to assess over 300 candidates.

In the regions PPC representatives worked with organizations to assist them with personal suitability assessment, competency profiles and the development of simulations.



## Appendices



## Appendix 1 – Exclusion Approval Order

### Exclusion Approval Order for the appointments of certain employees to certain positions in the Department of Fisheries and Oceans (P.C. 2005-1818, October 25, 2005)

This Exclusion Approval Order was made to regularize the employment situation of 20 employees of the Department of Fisheries and Oceans by appointing them to regular full-time positions for an indeterminate period of time. This Order follows a ruling made by the Federal Court and a decision rendered by an Appeal Board of the Public Service Commission of Canada.

Due to exceptional circumstances that are specific to these cases, the Public Service Commission has decided that it was neither practicable nor in the best interests of the public service to apply certain parts of the *Public Service Employment Act* (PSEA) to these appointments.

The Order facilitates the appointment of these persons on an indeterminate basis by excluding these appointments from the operation of section 10 of the PSEA related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

## Appendix 2 – Personal exclusions

From April 1, 2005 to March 31, 2006, in addition to the general exclusions, 17 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to public service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council number	Tenure	Name	Title
P.C. 2005-524 2005.04.07	during pleasure effective April 8, 2005	William J.S. Elliott	National Security Advisor to the Prime Minister
P.C. 2005-948 2005.05.17	during pleasure effective May 17, 2005	Laurent Tremblay	Federal Commissioner for Quebec City's 400th Anniversary Celebrations
P.C. 2005-955 2005.05.18	during pleasure effective May 24, 2005	Linda Lizotte-MacPherson	Associate Secretary the Treasury Board
P.C. 2005-958 2005.05.18	during pleasure effective July 4, 2005	William C. McDowell	Associate Deputy Minister of Justice
P.C. 2005-961 2005.05.18	during pleasure effective May 30, 2005	Diane Vincent	Executive Vice-President of the Canadian International Development Agency
P.C. 2005-1324 2005.06.30	during pleasure effective June 30, 2005	Luc Lainé	Aboriginal Affairs Commissioner for Quebec City's 400th Anniversary Celebrations
P.C. 2005-1352 2005.07.22	during pleasure effective July 22, 2005	Gérard La Forest	Special Advisor to the Minister of Justice
P.C. 2005-1475 2005.08.30	during pleasure effective August 30, 2005	Georgina Steinsky-Schwartz	Chairperson of the Expert Panel on Accountability for Gender Equality
P.C. 2005-1477 2005.08.30	during pleasure effective August 30, 2005	Dorienne Rowan-Campbell	Member of the Expert Panel on Accountability for Gender Equality
P.C. 2005-1479 2005.08.30	during pleasure effective August 30, 2005	Louise Langevin	Member of the Expert Panel on Accountability for Gender Equality
P.C. 2005-1612 2005.08.08	during pleasure effective September 8, 2005	Lucie McClung	Senior Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans

## Appendix 2 – Personal exclusions

(continued)

Order in Council number	Tenure	Name	Title
P.C. 2005-1933 2005.11.10	during pleasure effective November 14, 2005	Allan Amey	Special Advisor to the Deputy Minister of the Environment, to be styled as President designate of the Canada Emission Reduction Incentives Agency
P.C. 2005-2197 2005.11.25	during pleasure effective November 25, 2005	Bob Rae	Independent Counsellor to the Prime Minister, styled the Chairperson of the Air India Flight 182 Review and Inquiry
P.C. 2005-2281 2005.11.28	during pleasure effective December 12, 2005	Claire Dansereau	Senior Advisor to the President of the Canadian International Development Agency
P.C. 2006-92 2006.02.06	during pleasure effective February 6, 2006	Nicole Jauvin	Associate Clerk of the Privy Council for Senior Personnel
P.C. 2006-95 2006.02.06	during pleasure effective February 6, 2006	Guy McKenzie	Associate Deputy Minister of Transport, to be styled Associate Deputy Minister of Transport, Infrastructure and Communities
P.C. 2006-112 2006.02.22	during pleasure effective March 6, 2006	Alexander Himelfarb	Special Advisor to the Prime Minister

## Appendix 3 – Order repealing certain Exclusion Approval Orders (P.C. 2005-2284)

With the coming into force of the new *Public Service Employment Act* (PSEA) on December 31, 2005, 14 exclusion approval orders and six regulations became redundant or no longer necessary in order to achieve the purpose for which they were enacted. Since the new PSEA provides opportunities for making appointments and managing human resources in the public service that were not available under the previous Act, these orders and regulations are no longer needed by organizations governed by the PSEA. Consequently, the PSC repealed the following 14 exclusion approval orders:

- Acting Customs Excise Enforcement Officers Exclusion Approval Order (C.R.C., c.1338);
- Certain Non-Canadian Citizens Exclusion Approval Order (C.R.C., c.1339);
- Certain Term Employees Exclusion Approval Order (C.R.C., c.1340);
- Executive Category Exclusion Approval Order (C.R.C., c.1343);
- Federal Labour Intensive Projects Exclusion of Persons Approval Order (C.R.C., c.1345);
- Department of Veterans Affairs Official Languages Exclusion Approval Order (SOR/80-212);
- Appointment of Women to Coast Guard Officer Cadet Positions Exclusion Approval Order (SOR/89-189);
- Regulatory Enforcement (RE) Group Exclusion Approval Order (SI/91-7);
- Appointment and Deployment to Rotational Positions of Employees of the Department of External Affairs and the Canada Employment and Immigration Commission Exclusion Approval Order (SOR/93-281);
- Appointment of Alternates Exclusion Approval Order (SI/96-29);
- Management Trainee Program Exclusion Approval Order (SOR/96-528);
- Order in Council P.C. 1997-1050 of July 25, 1997 (Appointment or Deployment of Employees Who Occupy Certain Positions in the LA-2B Level and Above in the LA Group (Law) Exclusion Approval Order (SI/97-92);
- Order in Council P.C. 1999-531 of March 25, 1999 (Career Assignment Program) (SOR/99-150); and
- Order in Council P.C. 2002-639 of April 18, 2002 (Pre-qualified Pool Recourse) (SOR/2002-158).

Also, the Governor in Council, on recommendation of the PSC, repealed the following six regulations:

- Federal Labour Intensive Projects Employment Regulations (C.R.C., c. 1344);
- Department of Veterans Affairs Official Languages Appointment Regulations (SOR/80-212);
- The Department of External Affairs and the Canada Employment and Immigration Commission Appointment to Rotational Positions Regulations (SOR/93-281);
- Management Trainee Program Regulations (SOR/96-528);
- The Regulations on the Career Assignment Program (SOR/99-150); and
- The Pre-Qualified Pool Recourse Regulations (SOR/2002-158).

## Appendix 4 – New Public Service Official Languages Exclusion Approval Order and Regulations

The new *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (PSOLEAO) and the *Public Service Official Languages Appointment Regulations* (PSOLAR), both published in Part II of the *Canada Gazette* on December 14, 2005, are complementary regulatory instruments. The first sets out the conditions under which official languages proficiency may be excluded from the application of merit. The second sets out the provisions applying to persons who are excluded from the application of merit with respect to official languages proficiency.

The provisions of these two instruments reflect the spirit and intent of the new *Public Service Employment Act* (PSEA) in that:

- Canada continues to benefit from a public service whose members are able to serve citizens in their official language of choice;
- the Government of Canada is committed to a public service that embodies linguistic duality; and
- official language proficiency remains an essential qualification in the application of merit.

Consistent with the values set out in the new PSEA, these instruments provide an appropriate balance between ensuring that employees meet the official languages requirements of bilingual positions, while still fostering the access of Canadians proficient in only one official language to bilingual positions in the federal public service.

Under the new PSOLEAO, a person who is proficient in only one official language may be excluded from meeting the language requirement of a public service position designated as bilingual. There are three conditions for this exclusion:

- 1) The person agrees in writing to undertake the necessary language training to become bilingual within two years of the appointment date. At the same time, the person agrees that if the required level of language proficiency has not been achieved at the end of that period, he or she will accept appointment or deployment, on an indeterminate basis, to another position for which he or she meets the essential qualifications.
- 2) The person is unable to attain the required level of proficiency through language training because of a long-term or recurring physical, mental or learning impairment.
- 3) The person will be retiring within the next two years — that is, is eligible for an immediate annuity pursuant to the *Public Service Superannuation Act* — and submits an irrevocable resignation to that effect.

In sum, the provisions of the new Order reduce the number of circumstances in which a person is excluded from meeting language requirements. They also limit distinctions between language proficiency and other qualifications in the operation of merit, without denying access to public service positions to Canadians who speak only French or English.

The new PSOLAR also contains provisions on the following subjects:

1. A deputy head must ensure that a person who agrees to become bilingual within two years of appointment receives the necessary language training, at public expense, during that period. The deputy head must also appoint or deploy the person to another position for which he or she meets the essential qualifications if the person fails to fulfil the language requirement during that specified time frame.
2. An agreement may be extended for one or more additional periods not exceeding two years in the following circumstances:
  - i. exceptional operational requirements arise that were not foreseeable at the time of the appointment;
  - ii. exceptional personal circumstances arise that were not foreseeable at the time of the appointment;
  - iii. a physical, mental or learning impairment hinders the learning of the other official language at the required level of proficiency; or
  - iv. it is not possible to obtain language training at public expense.
3. The exclusion period related to an employee's appointment is transferred to any new, subsequent appointment within the initial time frame, given that the new position requires the same or a lower level of second language proficiency. This provision prevents persons from moving from one bilingual position to another without ever meeting the language requirements.

In reviewing these two instruments, the Public Service Commission (PSC) conducted consultations with various stakeholders in the official languages community. These stakeholders included the deputy minister community, the Commissioner of Official Languages, the Treasury Board Secretariat, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service. Also included were the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, unions and bargaining agents, as well as official languages practitioners in the federal public service.

These consultations exposed two major differences of opinion with respect to the exclusions provided by the proposed Order. On one hand, some respondents were of the view that the previous flexibility must be maintained in order to provide generous access to language training and to jobs in the federal public service. Others disagreed with what they held to be the special treatment of language proficiency qualifications compared to other requirements, and contended that all loopholes must be eliminated. The provisions of the new Order and Regulations reconcile these divergent points of view by limiting distinctions between official language proficiency and other qualifications in the operation of merit without further restricting the access of unilingual Canadians to bilingual positions in the federal public service.

As part of its oversight function, the PSC will examine the official languages practices followed by those portions of the federal public administration governed by the PSEA. The aim will be to ensure that deputy heads are providing for requisite language training, are monitoring the progress of employees on language training and, if required, are appointing or deploying employees to alternative positions. The PSC will report the findings in its next annual report.

## Appendix 5 – Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission oversight activities

	Canadian Space Agency	Office of the Privacy Commissioner	Military Police Complaints Commission	Commission for Public Complaints Against the RCMP	NAFTA Secretariat - Canadian Section
Terms and Conditions	Dec. 31, 2005 - present	July 18, 2003 - Apr.11, 2006	Oct. 5, 2004 - Aug. 14, 2006	Oct. 4, 2005 - present	Dec. 31, 2005 - present
The following conditions for advertised or non-advertised, from inside or outside the public service appointments.		excluding students and casuals	excluding students and casuals		
PSC review and approval of strategy and approach for the use of student employment programs, casual employment processes.	X				
PSC prior approval of choice of appointment process.		X	X		
PSC prior approval of merit criteria.	X				
PSC review of all proposed assessment tools.	X	X	X		
PSC rep sits on all assessment boards as advisor (not a rating member).		X	X		
Once all essential qualifications assessed and other merit criteria applied, PSC reviews and approves results and proposed candidate(s) considered for appointment prior to notification.		X	X		
PSC approval of proposed candidate(s) for appointment if different on second notification from first notification.		X	X		

## Appendix 5 – Specific restrictions and conditions...

(continued)

	Canadian Space Agency	Office of the Privacy Commissioner	Military Police Complaints Commission	Commission for Public Complaints Against the RCMP	NAFTA Secretariat - Canadian Section
Terms and Conditions	Dec. 31, 2005 - present	July 18, 2003 - Apr.11, 2006	Oct. 5, 2004 - Aug. 14, 2006	Oct. 4, 2005 - present	Dec. 31, 2005 - present
PSC copied on signed letters of offer.		X	X		
Repeat steps above if any subsequent appointments are considered from same group of qualified persons.		X	X		
PSC advised of complaints brought to Public Service Staffing Tribunal (PSST), and PSST decision.		X	X		
PSC retains all authorities for EX resourcing processes. PSC carries out all transactions.	X	X including Interchange Canada agreements	X including Interchange Canada agreements		X*
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated.				X Executive Director	
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated, with the exception of the authority to administer oaths and solemn affirmations which can be sub-delegated to any level.	X Director General				
Officials are expected to cooperate with human resources monitoring activities conducted by the PSC in order to assess progress against concerns raised through PSC's oversight activities.	quarterly				monthly

\* NAFTA Secretariat - This removal of delegation to staff EX positions affects one position.

## Appendix 5 – Specific restrictions and conditions...

(continued)

	Canadian Space Agency	Office of the Privacy Commissioner	Military Police Complaints Commission	Commission for Public Complaints Against the RCMP	NAFTA Secretariat - Canadian Section
Terms and Conditions	Dec. 31, 2005 - present	July 18, 2003 - Apr.11, 2006	Oct. 5, 2004 - Aug. 14, 2006	Oct. 4, 2005 - present	Dec. 31, 2005 - present
The organization must report, in the prescribed manner, on the accountability indicators defined in the Staffing Management Accountability Framework, on any reporting requirements identified in the appointment policies, and on the internal audits and studies that the organization does or intends to do.				quarterly	
Respond to PSC audit report in a timely manner.	X				
Seek expert advice and input when addressing issues raised in the PSC audit report, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>- linkages between human resources planning and the choice of appointment process;</li> <li>- clarification of roles and responsibilities in staffing;</li> <li>- strengthening the capacity of its human resources specialists; and</li> <li>- training of managers.</li> </ul>	X				

## Appendix 6 – Statistical tables

The Annual Report includes a number of graphs and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. More complete data are available electronically at [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_e.htm).

### Data source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The PSC's Appointments Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

**Hiring activities** - Hiring activities refer to appointments to the public service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 50(1) and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

**Staffing activities** - Staffing activities refer to appointments to the public service and staffing activity within the public service. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the *Public Service Employment Act* (PSEA). Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies, which are subject to the PSEA. Overall hiring and staffing activities have increased by 22.8%, to 100 230 from 81 602 in 2004-2005.

**Important Note:** The Canada Border Services Agency appointments are reflected in the tables as of April 2005. The Agency accounts for 7 714 or 7.7% of total staffing activities during this current fiscal year.

Overall hiring and staffing activities in 2005-2006 without the Canada Border Services Agency have increased by 13.4%, to 92 516 from 81 602.

# Table 23 - Overall hiring and staffing activities

Number and percentage of hiring and staffing activities *to and within* the public service by type and tenure  
*April 1, 2005 to March 31, 2006*

	Hiring activity to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		
Tenure	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No. %
Indeterminate staffing activities	5 090	9.1	18 141	32.4	19 521	34.8	13 295	23.7	56 047 100.0
Specified-period staffing activities	10 088	68.6	1 266	8.6	2 146	14.6	1 199	8.2	14 699 100.0
<b>Sub-total</b>	<b>15 178</b>	<b>21.5</b>	<b>19 407</b>	<b>27.4</b>	<b>21 667</b>	<b>30.6</b>	<b>14 494</b>	<b>20.5</b>	<b>70 746 100.0</b>
Casual (as per former PSEA s.21.2)	17 416	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17 416 100.0
Student (under Employment Exclusion Approval Order)	12 068	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12 068 100.0
<b>TOTAL</b>	<b>44 662</b>	<b>44.6</b>	<b>19 407</b>	<b>19.4</b>	<b>21 667</b>	<b>21.6</b>	<b>14 494</b>	<b>14.5</b>	<b>100 230 100.0</b>

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

# Table 24 - Tenure and previous employment status

Number and percentage of hiring and staffing activities *to and within* the public service by tenure and previous employment status  
*April 1, 2005 to March 31, 2006*

	Tenure after hiring and staffing activities								Total
	Indeterminate		Specified-period		Casual(*)		Student(*)		
Previous employment status	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No. %
Indeterminate	44 862	80.0	175	1.2	0	0.0	0	0.0	45 037 44.9
Specified-period	6 095	10.9	4 436	30.2	0	0.0	0	0.0	10 531 10.5
Casual	656	1.2	1 872	12.7	0	0.0	0	0.0	2 528 2.5
Other federal agencies	615	1.1	334	2.3	0	0.0	0	0.0	949 0.9
General public	3 692	6.6	7 682	52.3	17 416	100.0	12 068	100.0	40 858 40.8
Student	127	0.2	200	1.4	0	0.0	0	0.0	327 0.3
<b>TOTAL</b>	<b>56 047</b>	<b>100.0</b>	<b>14 699</b>	<b>100.0</b>	<b>17 416</b>	<b>100.0</b>	<b>12 068</b>	<b>100.0</b>	<b>100 230 100.0</b>

(\*) Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

# Table 25 - Staffing activity rates by occupational category and type of staffing activity\*

Number and rate of staffing activities, by type and occupational category

April 1, 2005 to March 31, 2006

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Occupational category	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive Group	63	1.6	677	17.3	544	13.9	754	19.3	2 038	52.1
Scientific and Professional	2 212	9.1	2 736	11.2	2 862	11.8	1 695	7.0	9 505	39.0
Administrative and Foreign Service	4 355	5.8	11 020	14.8	9 730	13.0	9 039	12.1	34 144	45.8
Technical	1 304	7.8	2 000	11.9	1 125	6.7	866	5.2	5 295	31.5
Administrative Support	4 784	13.6	1 949	5.5	5 640	16.0	1 365	3.9	13 738	39.1
Operational	2 348	12.4	887	4.7	1 672	8.8	686	3.6	5 593	29.6
Not applicable (c)	112	6.7	138	8.2	94	5.6	89	5.3	433	25.8
<b>TOTAL (d)</b>	<b>15 178</b>	<b>8.7</b>	<b>19 407</b>	<b>11.1</b>	<b>21 667</b>	<b>12.4</b>	<b>14 494</b>	<b>8.3</b>	<b>70 746</b>	<b>40.3</b>

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Refers to staffing activities for which the standard occupational classifications do not apply, i.e., separate employers under the *Public Service Employment Act* (PSEA) use their own occupational groups.

(d) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentage of total (d) is calculated on the sum of all components; known and unknown.

\* Note: Table 25 represents indeterminate and specified-period staffing activities under the PSEA. Staffing activity rates are derived by dividing the number of staffing activities within each category during the year by the employee population within each category as of March 31, 2005.

**Table 26 - Staffing activity rates by type and geographic area\***

Number and rate of staffing activities by type and geographic area

April 1, 2005 to March 31, 2006

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Geographic area	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland and Labrador	252	8.3	213	7.0	278	9.1	174	5.7	917	30.0
Prince Edward Island	131	7.6	189	11.0	196	11.4	198	11.5	714	41.5
Nova Scotia	659	7.5	812	9.2	891	10.1	527	6.0	2 889	32.8
New Brunswick	611	10.6	613	10.7	604	10.5	455	7.9	2 283	39.7
Quebec (except NCR)	1 999	9.6	2 184	10.5	2 078	10.0	1 286	6.2	7 547	36.3
National Capital Region (NCR)	5 782	8.0	9 050	12.5	11 080	15.3	8 024	11.1	33 936	46.8
Ontario (except NCR)	1 910	8.0	2 415	10.2	2 123	8.9	1 232	5.2	7 680	32.3
Manitoba	704	10.6	586	8.8	663	9.9	451	6.8	2 404	36.0
Saskatchewan	566	12.8	412	9.3	467	10.6	291	6.6	1 736	39.3
Alberta	990	10.4	926	9.7	1 205	12.6	476	5.0	3 597	37.7
British Columbia	1 385	8.7	1 711	10.8	1 816	11.5	1 069	6.7	5 981	37.7
Yukon	33	11.7	26	9.3	32	11.4	20	7.1	111	39.5
Northwest Territories	90	15.4	49	8.4	69	11.8	30	5.1	238	40.8
Nunavut	31	17.9	30	17.3	23	13.3	4	2.3	88	50.9
Outside Canada	35	2.4	191	13.1	142	9.7	257	17.6	625	42.8
TOTAL	15 178	8.7	19 407	11.1	21 667	12.4	14 494	8.3	70 746	40.3

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

\* Note: Table 26 represents indeterminate and specified period staffing activities under the *Public Service Employment Act*. Staffing activity rates are derived by dividing the number of staffing activities within each geographic area during the year by the employee population within each location as of March 31, 2005.

**Table 27 - Staffing activities by type and employment equity designated groups\***

Number and percentage of staffing activities by type and employment equity designated group

April 1, 2005 to March 31, 2006

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Employment equity designated group	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	7 506	56.9	11 250	58.4	13 346	61.9	8 833	61.3	40 935	59.8
Members of visible minorities	1 288	9.8	1 923	10.0	2 083	9.7	1 208	8.4	6 502	9.5
Persons with disabilities	338	2.6	909	4.7	1 160	5.4	720	5.0	3 127	4.6
Aboriginal peoples	489	3.7	853	4.4	998	4.6	617	4.3	2 957	4.3
<b>TOTAL (c)</b>	<b>13 196</b>	<b>100.0</b>	<b>19 263</b>	<b>100.0</b>	<b>21 555</b>	<b>100.0</b>	<b>14 404</b>	<b>100.0</b>	<b>68 418</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified-period staffing activities of less than three months and appointments to and staffing activities within separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

\* Note: In past years, this table included the appropriately weighted internal or external availabilities for each group in each column. Due to changes in methodology following the 2001 Census, these availability estimates are no longer available.

**Table 28 - Staffing activities by type and language group**

Number and percentage of staffing activities by type and language group

April 1, 2005 to March 31, 2006

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Language group	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	10 638	70.7	12 850	66.4	13 962	64.6	9 017	62.3	46 467	65.9
Francophones	4 411	29.3	6 496	33.6	7 653	35.4	5 450	37.7	24 010	34.1
<b>TOTAL (c)</b>	<b>15 178</b>	<b>100.0</b>	<b>19 407</b>	<b>100.0</b>	<b>21 667</b>	<b>100.0</b>	<b>14 494</b>	<b>100.0</b>	<b>70 746</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language group components total (c) are calculated using known language group as the respective denominators.

Table 29 - Staffing activities by type and official languages

Number and percentage of staffing activities by type, language group and language requirements of position

April 1, 2005 to March 31, 2006

	Appointments to the public service			Staffing activities within the public service (a)			Total (b)								
	Anglophones		Francophones	Total	Anglophones		Francophones	Total	Anglophones		Francophones	Total			
Language requirements of position	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.		
Bilingual imperative	1 222	32.8	2 498	67.2	3 721	7 765	33.6	15 311	66.4	23 087	8 987	33.5	17 809	66.5	26 808
Bilingual non-imperative															
Met	120	61.5	75	38.5	195	1 749	59.2	1 205	40.8	2 957	1 869	59.4	1 280	40.6	3 152
Must meet	28	93.3	2	6.7	30	415	96.5	15	3.5	430	443	96.3	17	3.7	460
Not required to meet	2	100.0	0	0.0	2	43	72.9	16	27.1	59	45	73.8	16	26.2	61
English essential	8 409	95.8	371	4.2	8 866	24 476	96.0	1 009	4.0	25 574	32 885	96.0	1 380	4.0	34 440
French essential	27	2.8	930	97.2	958	40	2.6	1 480	97.4	1 521	67	2.7	2 410	97.3	2 479
English or French essential	821	61.0	524	39.0	1 346	1 329	70.8	549	29.2	1 880	2 150	66.7	1 073	33.3	3 226
TOTAL (c)	10 638	70.7	4 411	29.3	15 178	35 829	64.6	19 599	35.4	55 568	46 467	65.9	24 010	34.1	70 746

- (a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments. Excludes acting appointments of four months or less.
- (b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language group components total (b) are calculated using known language group as the respective denominator.
- (c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentage of total (c) is calculated on the sum of all components; known and unknown.

# Table 30 - Distribution of recruits under recruitment programs, by geographic area

Number and percentage of recruits under recruitment programs, by external recruitment process and geographic area

April 1, 2005 to March 31, 2006

	* FSWEP		Co-op		PSR (a)		RAP		RPL		MTP		General recruitment		Total (b)	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland and Labrador	131	1.5	101	2.9	2	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	250	1.7	484	1.8
Prince Edward Island	227	2.6	30	0.9	2	0.4	1	1.9	0	0.0	0	0.0	129	0.9	389	1.4
Nova Scotia	269	3.1	132	3.8	6	1.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	653	4.5	1 060	3.9
New Brunswick	362	4.2	41	1.2	5	0.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	606	4.1	1 014	3.7
Quebec (except NCR)	1 456	17.0	281	8.2	34	6.3	17	32.1	0	0.0	1	9.1	1 964	13.4	3 753	13.8
National Capital Region (NCR)	2 786	32.5	1 928	56.1	412	76.4	14	26.4	14	100.0	9	81.8	5 347	36.6	10 510	38.6
Ontario (except NCR)	1 565	18.2	349	10.2	39	7.2	9	17.0	0	0.0	0	0.0	1 871	12.8	3 833	14.1
Manitoba	370	4.3	88	2.6	13	2.4	3	5.7	0	0.0	0	0.0	691	4.7	1 165	4.3
Saskatchewan	327	3.8	41	1.2	1	0.2	7	13.2	0	0.0	0	0.0	565	3.9	941	3.5
Alberta	477	5.6	140	4.1	12	2.2	1	1.9	0	0.0	0	0.0	978	6.7	1 608	5.9
British Columbia	588	6.9	299	8.7	10	1.9	1	1.9	0	0.0	1	9.1	1 374	9.4	2 273	8.3
Yukon	7	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	0.2	40	0.1
Northwest Territories	13	0.2	1	0.0	2	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	88	0.6	104	0.4
Nunavut	3	0.0	3	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	31	0.2	37	0.1
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	1	0.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	34	0.2	35	0.1
<b>TOTAL (b)</b>	<b>8 581</b>	<b>100.0</b>	<b>3 434</b>	<b>100.0</b>	<b>539</b>	<b>100.0</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>14 614</b>	<b>100.0</b>	<b>27 246</b>	<b>100.0</b>

(a) Post-Secondary Recruitment Program (PSR) includes applicants from the current and previous campaigns as not all appointments are completed within the same fiscal year. Includes appointments under the Accelerated Economist Training Program.

(b) The total 27 246 plus 17 416 casuals from Table 23 equals the overall hiring activity to the public service of 44 662 persons as indicated in Table 23.

## \* Legend

Federal Student Work Experience Program (FSWEP)

Co-operative Education/Internship Program (Co-op)

Post-Secondary Recruitment Program (PSR)

Research Affiliate Program (RAP)

Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)

Management Trainee Program (MTP)

# Table 31 - Staffing activities by type and department

Number and percentage of staffing activities, by type and department

April 1, 2005 to March 31, 2006

Department	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	804	26.6	1 016	33.7	658	21.8	539	17.9	3 017	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	47	18.9	66	26.5	80	32.1	56	22.5	249	100.0
Canada Border Services Agency	864	14.9	2 846	48.9	1 259	21.6	849	14.6	5 818	100.0
Canada School of Public Service	77	26.5	52	17.9	92	31.6	70	24.1	291	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	13	19.4	28	41.8	16	23.9	10	14.9	67	100.0
Canadian Firearms Centre	93	46.5	25	12.5	64	32.0	18	9.0	200	100.0
Canadian Forces Grievance Board	4	13.3	9	30.0	9	30.0	8	26.7	30	100.0
Canadian Grain Commission	55	37.2	53	35.8	20	13.5	20	13.5	148	100.0
Canadian Heritage	143	13.1	292	26.7	370	33.9	287	26.3	1 092	100.0
Canadian Human Rights Commission	7	9.3	17	22.7	30	40.0	21	28.0	75	100.0
Canadian Industrial Relations Board	6	18.2	7	21.2	10	30.3	10	30.3	33	100.0
Canadian International Development Agency	106	12.4	266	31.0	341	39.8	144	16.8	857	100.0
Canadian International Trade Tribunal	5	16.1	16	51.6	7	22.6	3	9.7	31	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	29	21.3	54	39.7	34	25.0	19	14.0	136	100.0
Canadian Space Agency	30	20.4	45	30.6	36	24.5	36	24.5	147	100.0
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	4	11.1	9	25.0	12	33.3	11	30.6	36	100.0
Canadian Transportation Agency	10	13.9	19	26.4	19	26.4	24	33.3	72	100.0
Citizenship and Immigration Canada	394	21.2	417	22.5	499	26.9	546	29.4	1 856	100.0
Correctional Service Canada	878	21.3	803	19.5	1 438	34.9	1 001	24.3	4 120	100.0
Courts Administration Service	76	29.0	60	22.9	89	34.0	37	14.1	262	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	16	13.0	24	19.5	56	45.5	27	22.0	123	100.0

**Table 31 - Staffing activities by type and department**

Number and percentage of staffing activities, by type and department

April 1, 2005 to March 31, 2006

(continued)

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Environment Canada	476	21.4	606	27.2	696	31.3	446	20.1	2 224	100.0
Finance Canada	59	13.5	169	38.7	136	31.1	73	16.7	437	100.0
Fisheries and Oceans	630	18.0	893	25.6	1 075	30.8	894	25.6	3 492	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	284	14.7	485	25.2	548	28.4	610	31.7	1 927	100.0
Health Canada	1 041	23.5	986	22.3	1 520	34.4	874	19.8	4 421	100.0
Human Resources Development Canada	527	13.9	808	21.3	1 402	37.0	1 057	27.9	3 794	100.0
Human Resources and Social Development	585	14.0	1 100	26.4	1 442	34.6	1 041	25.0	4 168	100.0
Immigration and Refugee Board	26	7.9	109	33.0	131	39.7	64	19.4	330	100.0
Indian Affairs and Northern Development Canada	287	18.9	424	27.9	434	28.6	374	24.6	1 519	100.0
Industry Canada	344	17.6	606	31.0	629	32.2	375	19.2	1 954	100.0
Justice Canada	291	15.8	642	34.9	629	34.1	280	15.2	1 842	100.0
Library and Archives Canada	59	17.8	73	22.0	108	32.5	92	27.7	332	100.0
National Defence Canada (public service employees)	2 451	32.1	1 962	25.7	2 364	31.0	861	11.3	7 638	100.0
National Energy Board	48	31.0	42	27.1	53	34.2	12	7.7	155	100.0
National Parole Board	22	7.4	186	62.6	54	18.2	35	11.8	297	100.0
Natural Resources Canada	315	24.0	372	28.3	362	27.5	265	20.2	1 314	100.0
Office of Infrastructure of Canada	17	20.7	31	37.8	30	36.6	4	4.9	82	100.0
Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada	53	35.3	32	21.3	42	28.0	23	15.3	150	100.0

**Table 31 - Staffing activities by type and department**

Number and percentage of staffing activities, by type and department

April 1, 2005 to March 31, 2006

(continued)

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Office of the Chief Electoral Officer	158	53.6	49	16.6	49	16.6	39	13.2	295	100.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	3	10.3	10	34.5	11	37.9	5	17.2	29	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	11	16.9	25	38.5	15	23.1	14	21.5	65	100.0
Office of the Co-ordinator, Status of Women	6	14.6	7	17.1	12	29.3	16	39.0	41	100.0
Office of the Governor General's Secretary	16	26.2	13	21.3	19	31.1	13	21.3	61	100.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions	39	39.0	47	47.0	10	10.0	4	4.0	100	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners	10	22.2	12	26.7	15	33.3	8	17.8	45	100.0
Passport Office	405	37.6	132	12.2	374	34.7	167	15.5	1 078	100.0
Privy Council Office	64	12.2	162	30.8	170	32.3	130	24.7	526	100.0
Public Health Agency of Canada	189	22.0	153	17.8	321	37.4	196	22.8	859	100.0
Public Safety and Emergency Preparedness	45	13.2	82	24.1	145	42.6	68	20.0	340	100.0
Public Service Commission	66	13.7	160	33.1	188	38.9	69	14.3	483	100.0
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	53	17.0	110	35.3	95	30.4	54	17.3	312	100.0
Public Service Labour Relations Board	11	27.5	13	32.5	8	20.0	8	20.0	40	100.0
Public Works and Government Services Canada	550	13.4	1 100	26.8	1 169	28.5	1 282	31.3	4 101	100.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	493	25.7	397	20.7	757	39.5	269	14.0	1 916	100.0

# Table 31 - Staffing activities by type and department

Number and percentage of staffing activities, by type and department

April 1, 2005 to March 31, 2006

(continued)

	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Statistics Canada	1 067	48.1	430	19.4	409	18.4	314	14.1	2 220	100.0
Supreme Court of Canada (Office of the Registrar)	34	58.6	9	15.5	7	12.1	8	13.8	58	100.0
Transport Canada	288	20.3	404	28.4	429	30.2	301	21.2	1 422	100.0
Treasury Board (Secretariat)	45	10.0	127	28.2	194	43.1	84	18.7	450	100.0
Veterans Affairs Canada	386	29.4	244	18.6	405	30.8	279	21.2	1 314	100.0
Western Economic Diversification Canada	36	25.5	31	22.0	47	33.3	27	19.1	141	100.0
Other Departments (c)	27	23.7	40	35.1	24	21.1	23	20.2	114	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>15 178</b>	<b>21.5</b>	<b>19 407</b>	<b>27.4</b>	<b>21 667</b>	<b>30.6</b>	<b>14 494</b>	<b>20.5</b>	<b>70 746</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Refers to those departments reporting fewer than 25 appointments in 2005-2006.

Table 32 - Priority administration (public service total)

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type  
from April 1, 2005 to March 31, 2006

Nova Scotia/New Brunswick/Prince Edward Island/Newfoundland & Labrador/ Quebec (except NCR)/National Capital Region (NCR)/ Ontario (except NCR)/Manitoba/Saskatchewan/ Alberta/Northwest Territories/Nunavut/British Columbia (including Victoria)/Yukon/Outside of Canada/  
Total public service

Public service total

Priority type	Carry-over	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned/ retired	Expired	Other removal	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	301	214	515	180	10	57	17	264	251
Ministers staff (sec. 41)	8	41	49	25	1	2	1	29	20
Lay-off (sec. 41)	19	9	28	8	2	9	1	20	8
<b>TOTAL - statutory priorities</b>	<b>328</b>	<b>264</b>	<b>592</b>	<b>213</b>	<b>13</b>	<b>68</b>	<b>19</b>	<b>313</b>	<b>279</b>
Surplus (sec. 5)	155	282	437	189	15	0	56	260	177
Disabled employee (sec. 7)	51	34	85	14	5	17	6	42	43
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	60	78	138	48	1	16	0	65	73
Relocation of spouse (sec. 9)	287	364	651	191	11	57	65	324	327
Reinstatement to higher level (sec. 10)	163	83	246	17	5	43	9	74	172
Governor General's exempt staff (sec. 6)	0	4	4	3	0	0	0	3	1
<b>TOTAL- regulatory priorities</b>	<b>716</b>	<b>845</b>	<b>1561</b>	<b>462</b>	<b>37</b>	<b>133</b>	<b>136</b>	<b>768</b>	<b>793</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>1 044</b>	<b>1 109</b>	<b>2 153</b>	<b>675</b>	<b>50</b>	<b>201</b>	<b>155</b>	<b>1 081</b>	<b>1 072</b>

- (a) The number of carry-over from March 31, 2005 differs from the number of active cases as of March 31, 2005, as published in last year's Annual Report, due to the validation of data during the transfer of information to the new Priority Information Management System.
- (b) The number of carry-over for specific priority types also varies considerably from what was published in last year's Annual Report, due to changes in priority persons' information and priority types over the course of the year.

## Appendix 7 – Glossary

**Aboriginal peoples** (Peuples Autochtones) – North American Indians or members of a First Nation, Métis or Inuit of Canada.

**Abuse of authority** (Abus de pouvoir) – Includes bad faith and favouritism.

**Accelerated Executive Development Program (AEXPDP)** (Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)) – A development program, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that identifies a representative group of executives at the EX-01 to EX-03 level who demonstrate strong leadership potential and may become assistant deputy ministers, and that invests in their development and progression.

**Acting appointment** (Nomination intérimaire) – The temporary performance of the duties of another position by an employee, if the performance of those duties would have constituted a promotion had he/she been appointed to the position.

**Active monitoring** (Surveillance active) – An ongoing process of gathering and analyzing information on current and past staffing results to assess staffing management and performance. Early corrective action to manage and minimize risk and to improve performance can then be identified.

**Advertised appointment process** (Processus de nomination annoncé) – Meets two conditions. First, persons in the area of selection are informed of the appointment opportunity. Second, they have an opportunity to apply and demonstrate their suitability against the merit criteria.

**Appeal** (Appel) – Under section 21 of the old PSEA, the recourse process for an individual who was not selected for an appointment in an internal closed competition or without competition process.

**Appointment** (Nomination) – An action taken under the *Public Service Employment Act* (PSEA) to confer a public service position or an occupational level on an individual. An appointment to the public service (external appointment) is the appointment of a person from the general public or of an employee of a government organization that is not part of the public service.

**Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)** (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)) – The formal document by which the PSC delegates its authorities to the deputy heads of organizations where the PSC has the jurisdiction to make appointments. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

**Appointment Framework** (Cadre de nomination) – The framework has three components: appointment policy; delegation; and accountability. It guides deputy heads in designing staffing systems that are tailored to their specific organizational needs and that ensure respect for legislative requirements and the staffing values.

**Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)** (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN)) – A PSC test to validate the expertise of human resources (HR) specialists in all components of the Appointment Framework (policy, delegation and accountability) and the legislative framework. As a condition of delegation, deputy heads must ensure that their sub-delegated officials have access to HR specialists whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC.

**Area of selection** (Zone de sélection) – The geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that applicants must meet in order to be eligible for appointment. In a non-competitive (old PSEA) or non-advertised (new PSEA) internal process, the area of selection determines who has the right of appeal (old PSEA) or the right to complain to the Public Service Staffing Tribunal (new PSEA).

**Assessment methods** (Méthodes d'évaluation) – Methods used to collect the information needed to evaluate candidates against specific job qualifications, including such activities as interviews, paper and pencil tests, reference checks and simulations.

**Asset qualifications** (Qualifications constituant un atout) – Qualifications that are not essential to perform the work, but which would, now or in the future, benefit the organization or be an enhancement in terms of the work to be performed.

**Assignment** (Affectation) – The temporary movement of an employee within departments, to perform the functions of another existing position or to take on a special project; cannot be used to extend an employment period or be a promotion.

**Audit** (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

**Barrier-free** (Sans obstacle) – Refers to the absence or removal of physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude certain persons or groups of persons from full participation in an appointment process in particular and in the workplace in general.

**Casual employment** (Emploi temporaire) – A short-term employment option to hire persons to the public service. Under the old PSEA, it was for a period not exceeding 90 calendar days at one time nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department. Under the new PSEA, the period of employment of a casual worker may not exceed 90 working days in one calendar year in any particular department. None of the provisions of the PSEA, other than those authorizing the making of such appointments, apply to these workers.

**Classification** (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a person or a position.

**Co-operative Education/Internship Program (Co-op)** (Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Co-op)) – A program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service, to help them fulfill the requirements of their academic program.

**Delegation** (Délégation) – The means by which the Public Service Commission authorizes deputy heads to exercise its roles, responsibilities or authorities under the PSEA. The Staffing Delegation and Accountability Instrument (under the old PSEA) and the Appointment Delegation and Accountability Instrument (under the new PSEA) set out the specific authorities, responsibilities and accountabilities of the Commission and the department or agency.

**Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)** (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD)) – A periodic report provided by organizations to the Public Service Commission concerning the management and results of departmental/agency staffing; provided in response to questions from the Commission, which are based on the Staffing Management Accountability Framework and the appointment values.

**Deployment** (Mutation) – The lateral or downward movement of a person from one position to another. May not constitute a promotion and cannot change the tenure of employment.

**Embracing change** (Faire place au changement) – The Government of Canada's action plan, established in 2000, that set one-in-five (20%) hiring benchmarks for increasing the participation rates of members of visible minorities in the public service, including entry into the public service by 2003 and entry into the Executive group by 2005.

**Employee** (Employé) – A person employed in the part of the public service to which the Public Service Commission has exclusive authority to make appointments; includes part-time employees, but not casual employees.

**Employment equity designated groups** (Groupes visés par l'équité en matière d'emploi) – As defined by the *Employment Equity Act*, these include women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities.

**Employment equity program** (Programme d'équité en matière d'emploi) – Refers to positive policies, practices or elements of an employment equity plan designed to address identified disadvantages and under-representation of a designated group.

**E-resourcing** (Ressourcement électronique) – The use of technology to screen large numbers of applications electronically. "Resourcing" incorporates both recruitment (from outside the public service) and internal appointments (within the public service).

**Essential qualifications** (Qualifications essentielles) – Qualifications that are necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed. The other merit criteria are asset qualifications, operational requirements or organizational needs identified by the deputy/agency head.

**Exclusion Approval Order (EAO)** (Décrets d'exemption) – Allow for the exclusion of person(s) or position(s) or class thereof in whole or in part from the operation of the *Public Service Employment Act* where the Public Service Commission decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the Act or any of its provisions; may be specific or general in nature; requires the approval of the Governor in Council. An EAO is generally accompanied by Governor in Council regulations made on the recommendation of the Public Service Commission and prescribing how the positions, persons or class thereof excluded under the EAO are to be dealt with.

**Executive group** (Groupe de la direction) – Consists of five levels up to and including most assistant deputy ministers (EX-01 to EX-05).

**EX-equivalent levels** (commonly called EX equivalents) include different classifications that correspond to the entry level of the Executive Group, which are based on the minimum rate of the salary scale of the executive group. Examples of EX equivalents:

- EX equivalent: ES-7, AS-8, CS-5
- EX minus 1 equivalent: ES-6, PM-6, IS-6, AS-7, CO-3
- EX minus 2 equivalent: ES-5, PM-5, IS-5, CO-2, AS-6

**External appointment process** (Processus de nomination externe) – A process in which persons may be considered whether or not they are employed in the public service.

**Federal Student Work Experience Program (FSWEP)** (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)) – A program through which federal organizations recruit students; gives full-time secondary school, CEGEP, college, technical institute and university students opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

**Fiscal year** (Année financière ou exercice) – April 1 to March 31, for the public service.

**Functional community** (Collectivité fonctionnelle) – A specific career grouping (e.g., Finance, Communications, Policy, Comptrollership), for which a collaboration across departments and agencies has been formed to address the collective human resources needs of the community.

**Generic selection process** (Processus de sélection générique) – An approach that allows for one staffing process to fill similar positions within or between departments and agencies, as opposed to several individual processes.

**Human resources planning** (Planification des ressources humaines) – A process that identifies the current and future human resources needs of an organization for it to meet its goals.

**Imperative appointment** (Nomination impérative) – Refers to an appointment to a bilingual position that has been identified by the deputy head as requiring, at the time of appointment, occupation by a person who meets the required level of proficiency in both official languages.

**Indeterminate (permanent) employment** (Emploi pour une période indéterminée (emploi permanent)) – Part-time or full-time, including seasonal, employment of no fixed duration.

**Informal discussion** (Discussion informelle) – The opportunity provided to a person eliminated from consideration during an internal appointment process to discuss informally the decision to eliminate him/her before an appointment is made.

**Internal appointment process** (Processus de nomination interne) – Appointments for which only persons employed in the public service may be considered.

**Inventory** (Répertoire) – A listing of applicants in a selection process that could be used to staff identical or similar positions with one specific organization or with a number of different organizations. This tool is designed to provide managers with more efficient access to applicants. When an organization wants to use the inventory, a search of the applicants meeting its criteria (for example: education or experience) is conducted. The individuals meeting these criteria are then assessed further.

**Investigation** (Enquête) – An inquiry into an alleged violation of the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*.

**Language requirements of the position** (Exigences linguistiques du poste) – The designation of all public service positions as bilingual or unilingual, depending on their specific language proficiency requirements and according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.

**Lay-off** (Mise en disponibilité) – The involuntary termination of an employee's services because of the discontinuance of a function, a lack of work or the transfer of a function outside the public service.

**Linguistic profile** (Profil linguistique) – A description of the language requirements of a bilingual position and the proficiency level required in the second official language for each of the skills: reading, writing and oral interaction.

**Management Trainee Program** (Programme de stagiaires en gestion) – A program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines.

**Members of visible minorities** (Membres des minorités visibles) – Persons in Canada, other than Aboriginal peoples, who are non-white in colour/race, regardless of place of birth.

**Merit** (Mérite) – Under the new *Public Service Employment Act* (PSEA), merit has two components:

- everyone who is appointed must meet the essential qualifications, including official language proficiency, for the work to be performed; and
- the manager (or other delegate of the deputy head) may take into account qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future, any current or future operational requirements and organizational needs that he or she has established, and the current and future needs of the public service that he or she has identified.

**Merit criteria** (Critères de mérite) – Essential qualifications, asset qualifications, operational requirements and organizational needs.

**Non-advertised appointment process** (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

**Non-imperative appointment** (Nomination non impérative) – Refers to an appointment for an indeterminate (permanent) period to a bilingual position that has been identified by the deputy head as not requiring, at the time of appointment, occupation by a person who meets the required level of proficiency in both official languages.

**Non-partisanship** (Impartialité politique) – The characteristic of political impartiality. Refers to the capacity and willingness of the public service to serve governments appointed through democratic means, regardless of political affiliation.

**Occupational group** (Groupe professionnel) – A subdivision of an occupational category, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

**Operational requirements** (Exigences opérationnelles) – Requirements that relate to the work to be done and that are deemed desirable for the proper functioning of the work unit or the organization.

**Oral Interaction Test** (Test d'interaction orale) – The Second Language Evaluation Oral Interaction Test assesses a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The evaluation takes the form of a conversation with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

**Organizational needs** (Besoins organisationnels) – Requirements that relate to the organization's ability to operate or fulfill its mandate. These needs may be defined in the context of the public service as a whole.

**Organizations** (Organismes) – This report uses "organizations" to stand for departments and agencies.

**Personal favouritism** (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or a candidate for employment in the public service.

**Persons with disabilities** (Personnes handicapées) – Persons who, for the purposes of employment, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, to be disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

**Political activity** (Activité politique) – The PSEA defines "political activity" as actions in support of, within or in opposition to a political party in federal, provincial, territorial or municipal elections; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period in those elections; or seeking nomination as, or being a candidate in, an election before or during the election period in those elections.

**Political influence** (Influence politique) – Interference in the appointment process. It could include, but is not limited to, interference by a Minister's or a Member of Parliament's office.

**Post-Secondary Recruitment (PSR) Program** (Programme de recrutement (RP) postsecondaire) – Provides organizations with the flexibility to recruit post-secondary graduates into entry-level positions.

**Prequalified Pool (PQP)** (Répertoire de préqualification (RPQ)) – Under the old PSEA, a pool of fully assessed and qualified candidates, established for a class of similar positions in the same occupational group and at the same level.

**Priority** (Priorité) – The right to be appointed ahead of all others to vacant positions. There are four types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own department, leave of absence, ministers' staff and lay-off, in that order) and six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus employees appointed outside their own department, Governor General's exempt staff, employees who become disabled, Canadian Forces/RCMP who are released for medical reasons, relocation of spouse and reinstatement, in no specific order).

**Priority data** (Données sur les priorités) – The data on priorities is obtained from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PIMS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is comprised of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

**Priority Information Management System** (Système de gestion de l'information sur les priorités) – The PSC's Web-based tool that helps ensure that entitlements to a priority in appointment, as mandated by the *Public Service Employment Act* and Regulations, are observed.

**Priority Person** (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or Regulations, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service for which he or she meets the essential qualifications.

**Public service** (Fonction publique) – The departments named in Schedule I of the *Financial Administration Act*, the organizations named in Schedule IV of that Act, and the separate agencies named in Schedule V of that Act.

**Public Service Resourcing System (PSRS)** (Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)) – An electronic tool that screens applications on a number of criteria identified by the hiring manager (e.g., experience, education).

**Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)** (Programme de recrutement des leaders en politiques (RLP)) – Targets exceptional graduates with outstanding academic achievements and policy-related experience, along with a proven record of leadership and an aptitude for work in public policy.

**Research Affiliate Program (RAP)** (Programme des adjoints de recherche (PAR)) – A recruitment program specifically designed to give post-secondary students experience in applied research (design, execution, evaluation), when they must attain such knowledge and skills in order to graduate.

**Resourcing** (Ressourcement) – Includes both recruitment and internal appointments.

**Recruitment** (Recrutement) – Refers to hiring from outside the public service.

**Second language evaluation** (Évaluation de langue seconde) – Language tests used by the PSC to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess an applicant's ability to speak and understand his or her second official language in a work context.

**SELEX** – Simulations for the Selection of Executives, the PSC’s instrument for assessing key leadership competencies for effective performance in executive positions.

**Specified-period (term) employment** (Emploi pour une durée déterminée) – Part-time or full-time employment of a fixed duration.

**Staffing Management Accountability Framework (SMAF)** (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)) – The SMAF sets out five indicators: governance; planning; policy; communication and control. These specify the PSC’s expectations of deputy heads for the way they exercise their delegated staffing authorities.

**Student bridging** (Intégration des étudiants) – A mechanism that allows managers to hire qualified recent post-secondary graduates who have previously worked in the public service through either the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program, or the Research Affiliate Program, and have completed their program of study.

**Sub-delegated manager** (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy/agency head has delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities.

**Surplus employee** (Fonctionnaire excédentaire) – An indeterminate (permanent) employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head, owing to lack of work, discontinuance of a function, a relocation for which the employee does not wish to move or the transfer of work or a function outside the public service (alternative service delivery initiative).

**Tenure** (Durée d’emploi) – The period of time for which a person is employed; may be indeterminate (full or part-time, including seasonal employment), specified-period (full or part-time) or casual.

## Biographies





## Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is also involved in her community. She is a member of the Salvation Army Advisory Board of Ottawa and the Ottawa Grace Manor Board. In the recent past she worked at the Ottawa Hospital as a member of the Board of Trustees, and as Chair of the Quality and Finance committees of the Board of Trustees.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a PhD in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



## Manon Vennat, Commissioner

Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, was until September 30, 2004 Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm. She has since established her own consulting firm, Manon Vennat and Associates.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and took part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and is an emeritus governor of McGill University. She is a former member of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.



## David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years.

In August 2005, Mr. Zussman joined the University of Ottawa as the first recipient of the Stephen Jarislowsky Chair for Public Sector Management.

In this capacity, he will focus on research, teaching and public programs in public management, governance and accountability.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa, including Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

From 2003 to 2005, Mr. Zussman was Executive Vice President and Chief Operating Officer at EKOS Research Associates Inc.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until 2003.

In 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending. In 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government.

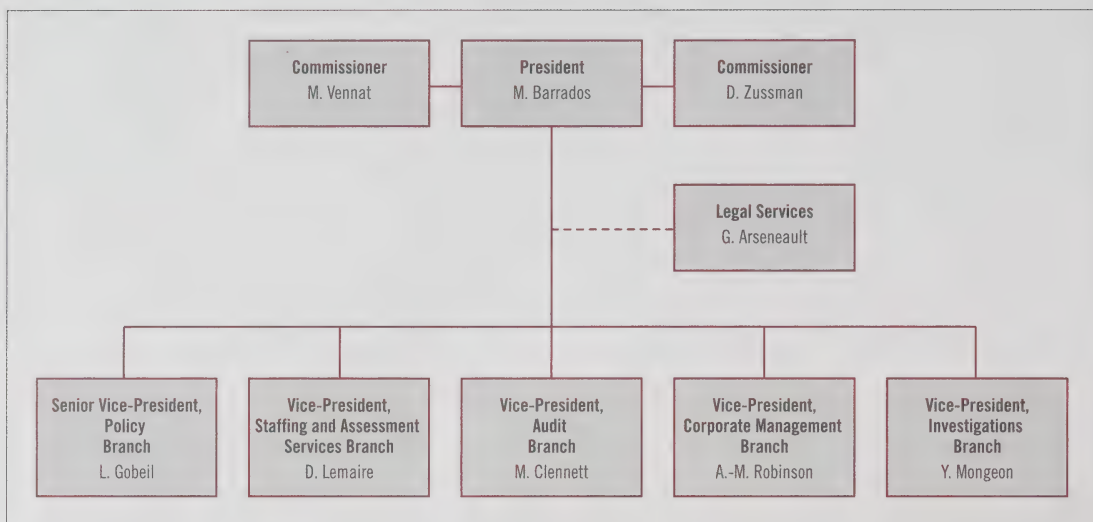
Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the *Ottawa Citizen*.

He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

## PSC Organization



## PSC Organization Chart



Offices of the  
Public Service Commission



## Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

### Internet

PSC Corporate Web site: [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

PSC Recruitment site: [jobs-emplois.gc.ca](http://jobs-emplois.gc.ca)

E-mail: [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

### Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower

300 Laurier Avenue West

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 992-9562

Facsimile: (613) 992-9352

### Regional Offices

#### Halifax

1505 Barrington Street

Suite 1525, Maritime Centre (mailing address)

17th Floor South (office location)

Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6

Information: (902) 426-4698

Facsimile: (902) 426-7277

or Toll free 1-800-457-5333

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [pscns@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscns@psc-cfp.gc.ca)

#### Montréal

200 René-Lévesque Boulevard West

East Tower, 8th Floor

Montréal, Quebec H2Z 1X4

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (514) 496-2404

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [InquiriesMTL@psc-cfp.gc.ca](mailto:InquiriesMTL@psc-cfp.gc.ca)

#### National Capital and Eastern Ontario

66 Slater Street, 4th Floor

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (613) 996-8048

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [pscnceor@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscnceor@psc-cfp.gc.ca)

#### Toronto

1 Front Street West, 6th Floor

Toronto, Ontario M5J 2X5

Information: (416) 973-3131

TTY: (416) 973-2269

Facsimile: (416) 973-1883

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

Information: 1-800-387-0776

E-mail: [psctor@psc-cfp.gc.ca](mailto:psctor@psc-cfp.gc.ca)

#### Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor

Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 983-2486

Facsimile: (204) 983-8188

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [pscwin@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscwin@psc-cfp.gc.ca)

#### Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830

Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: (780) 495-6134

Facsimile: (780) 495-3145

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [pscedm@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscedm@psc-cfp.gc.ca)

#### Vancouver

757 West Hastings Street, Suite 210

Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (604) 666-6808

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: [InquiriesVAN@psc-cfp.gc.ca](mailto:InquiriesVAN@psc-cfp.gc.ca)





# Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

## Internet

Site Web ministériel de la CFP : [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)  
 Site de recrutement de la CFP : [emploi.gc.ca](http://emploi.gc.ca)  
 Courriel : [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

## Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest  
 300, avenue Laurier Ouest  
 Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
 Renseignements : (613) 992-9562  
 Télécopieur : (613) 992-9352

## Bureaux régionaux

**Halifax**  
 1505, rue Barrington  
 Suite 1525, Centre Maritime (adresse postale)  
 17<sup>e</sup> étage Sud (adresse du bureau)  
 Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6  
 Renseignements : (902) 426-4698  
 Télécopieur : (902) 426-7277  
 ou sans frais 1-888-457-5333  
 InfoTel : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [pscns@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscns@psc-cfp.gc.ca)

## Montréal

200, boul. René-Lévesque Ouest  
 Tour Est, 8<sup>e</sup> étage  
 Montréal (Québec) H2Z 1X4  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : (514) 496-2404  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [InquitiesMTL@psc-cfp.gc.ca](mailto:InquitiesMTL@psc-cfp.gc.ca)

## Capitale nationale et Est de l'Ontario

66, rue Slater, 4<sup>e</sup> étage  
 Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : (613) 996-8048  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [pscncor@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscncor@psc-cfp.gc.ca)

## Toronto

1, rue Front Ouest, 6<sup>e</sup> étage  
 Toronto (Ontario) M5J 2X5  
 Renseignements : (416) 973-3131  
 ATS : (416) 973-2269  
 Télécopieur : (416) 973-1883  
 InfoTel : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Renseignements : 1-800-387-0776  
 Courriel : [psctor@psc-cfp.gc.ca](mailto:psctor@psc-cfp.gc.ca)

## Winnipeg

320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage  
 Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3  
 Renseignements : (204) 983-2486  
 Télécopieur : (204) 983-8188  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [pscwin@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscwin@psc-cfp.gc.ca)

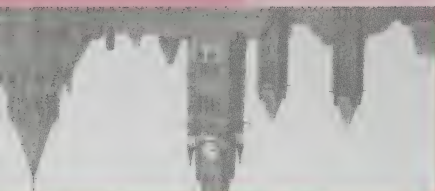
## Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830  
 Edmonton (Alberta) T5J 4C3  
 Renseignements : (780) 495-6134  
 Télécopieur : (780) 495-3145  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [pscedm@psc-cfp.gc.ca](mailto:pscedm@psc-cfp.gc.ca)

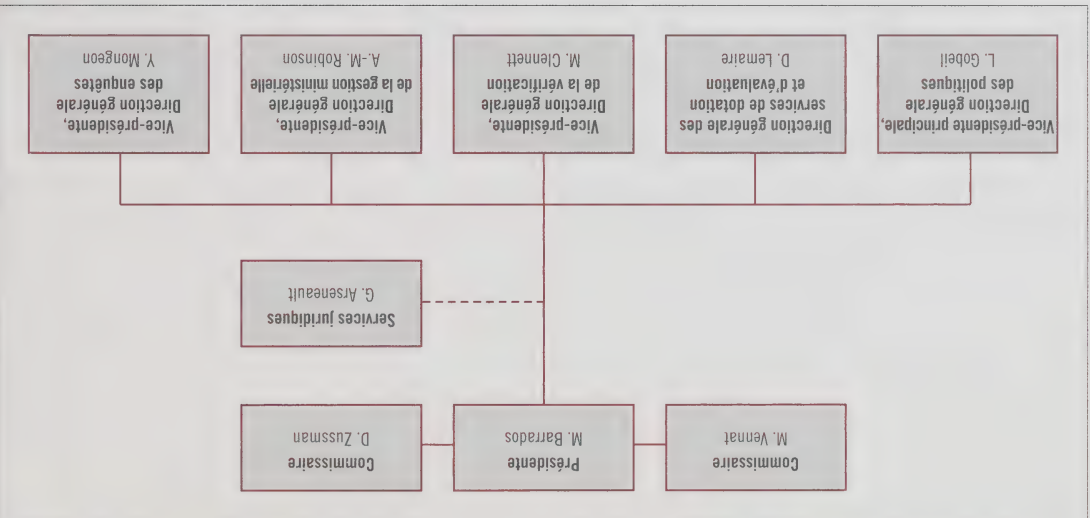
## Vancouver

757, rue West Hastings, bureau 210  
 Vancouver (Colombie-Britannique)  
 V6C 3M2  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : (604) 666-6808  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [InquitiesVAN@pscpcfp.gc.ca](mailto:InquitiesVAN@pscpcfp.gc.ca)

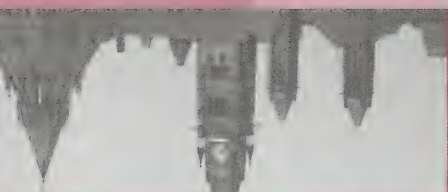
Bureaux de la Commission  
de la fonction publique



# Organisation de la CFP



## Organisation de la CFP



## David Zussman, commissaire



Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilité.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS Research Associates Inc. En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada et The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen*. Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APFX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

## Manon Vennat, commissaire



Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.

## Maria Barrados, présidente



Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

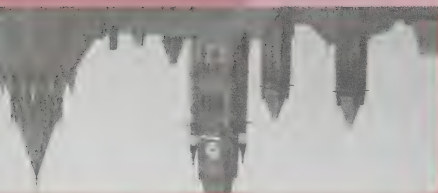
Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est présidente du comité sur l'éthique et la qualité des soins du Grace Manor d'Ottawa, membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et membre du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrement des services de santé. Au cours des dernières années, elle a siégé au conseil consultatif de l'Armée du salut d'Ottawa et oeuvré à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du conseil d'administration.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Madame Barrados est mariée et mère d'une fille. Elle est née aux Pays-Bas, est citoyenne du Canada et demeure à Ottawa.

## Biographies





**Surveillance active** [Active monitoring] – Processus continu de collecte de renseignements et d'analyse des résultats actuels et antérieurs en matière de dotation afin d'évaluer la gestion et le rendement dans ce domaine. Il est ainsi possible de déterminer des mesures correctives hâtives pour gérer et minimiser les risques et améliorer le rendement.

**Système de gestion de l'information sur les priorités (SCIP)** [Priority Information Management System (PIMS)] – Outil électronique fondé sur le Web permettant de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique sont respectés.

**Système de ressource de la fonction publique (SRFP)** [Public Service Resource System (PSRS)] – Outil électronique permettant de présélectionner des demandes d'emploi en se fondant sur un certain nombre de critères déterminés par le gestionnaire d'embauche (p.ex. expérience, escolarité).

**Test d'interaction orale** [Oral Interaction test] – Le test d'évaluation de langue seconde permet d'évaluer la capacité du candidat ou de la candidate à parler et à comprendre langue officielle en milieu de travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

**Vérification** [Audit] – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

**Zone de sélection** [Area of selection] – Les critères géographiques, professionnels, ou organisationnels et les critères d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire tous les candidats et toutes les candidates pour être admissibles à un processus de nomination. Dans un processus interne non concurrentiel (ancienne LEFP) ou non annoncé (nouvelle LEFP), la zone de sélection détermine qui a le droit d'appel (ancienne LEFP) ou le droit de déposer une plainte auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (nouvelle LEFP).

**Qualifications constituant un atout** [Asset qualifications] – Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui pourraient être avantageuses pour l'organisation ou représenter une amélioration quant au travail à exécuter, soit maintenant, soit dans l'avenir.

**Qualifications essentielles** [Essential qualifications] – Qualifications requises pour exécuter un travail auxquelles une personne doit satisfaire pour être nommée à un poste. Les autres critères de mérite sont les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l'administrateur général ou l'administratrice générale.

**Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation** (RMORCD) [Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)] – Rapport périodique que les organisations transmettent à la Commission de la fonction publique concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelon du ministère ou de l'organisme; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.

**Recrutement** [Recruiting] – Embauche à l'extérieur de la fonction publique.

**Répertoire** [Inventory] – Liste de postulants et postulantes dans un processus de sélection qui pourrait être utilisée pour doter des postes identiques ou similaires dans une organisation en particulier ou dans un certain nombre d'organisations diverses. Cet outil est conçu pour permettre aux gestionnaires d'avoir accès plus rapidement et efficacement à un bassin de candidatures. Quand une organisation désire utiliser le répertoire, une recherche des postulants et postulantes répondant aux critères du poste (p. ex. études ou expérience) est menée. Les candidatures des personnes répondant aux critères sont évaluées plus avant.

**Répertoire de préqualification** (RPQ) [Prequalified pool (PQP)] – En vertu de l'ancienne LEPF, répertoire de candidates et candidats ayant fait l'objet d'une évaluation et jugés entièrement qualifiés. Le répertoire était établi pour une catégorie de postes semblables dans le même groupe professionnel et au même niveau.

**Ressourcement** [Resourcing] – Concept qui englobe le recrutement et les nominations à l'interne.

**Ressourcement électronique** [E-resourcing] – Utilisation de la technologie pour présélectionner, de manière électronique, un grand nombre de demandes d'emploi; le terme ressourcement renvoie au recrutement (de l'extérieur de la fonction publique) et aux nominations (à l'intérieur de la fonction publique).

**Sans obstacle** [Barrier-free] – Fait référence à l'absence ou la suppression d'obstacles physiques, de politiques, de pratiques ou de procédures qui entravent la participation de certaines personnes ou de certains groupes de personnes de participer à un processus de nomination en particulier et au marché du travail en général.

**SELEX** [SELEX] – Simulations qui servent à la sélection des cadres. Il s'agit de l'instrument de la CFP permettant d'évaluer les compétences clés en leadership des candidats et candidates pour déterminer les possibilités de rendement dans les postes de direction.

**Profil linguistique** [Linguistic profile] – Description des exigences linguistiques d'un poste bilingue et du niveau de compétence requis dans la seconde langue officielle pour chacune des habiletés : compréhension de l'écrit, expression écrite et interaction orale.

**Programme d'équité en matière d'emploi** [Employment equity program] – Désigne des politiques et des pratiques positives, ou des mesures d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger des lacunes constatées à l'égard d'un groupe désigné et la sous-représentation d'un tel groupe.

**Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs** (PPACS) [Accelerated Executive Development Program (AEXDP)] – Programme de perfectionnement, maintenant administré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada qui repère un groupe de cadres représentatifs des niveaux EX-01 à EX-03 démontrant un fort potentiel de leadership et pouvant devenir des sous-ministres adjoints ou des sous-ministres adjointes qui s'investissent dans leur perfectionnement et leur avancement.

**Programme de recrutement de leaders en politiques** (RLP) [Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)] – Cible des diplômés universitaires exceptionnels qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d'élaboration de politiques, qui peuvent démontrer qu'ils ont joué un rôle de leadership dans leur milieu et qui ont des aptitudes pour travailler dans le domaine des politiques gouvernementales.

**Programme de recrutement postsecondaire** (RP) [Post-Secondary Recruitment Program (PSR)] – Programme qui procure aux organisations la latitude nécessaire pour recruter du personnel étudiant (postsecondaire) à des postes de niveaux d'entrée et intermédiaire.

**Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat** (Coop) [Co-operative Education/Internship Program (Co-op)] – Programme qui offre aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir une expérience de travail pertinente et pratique au sein de la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

**Programme de stagiaires en gestion** [Management Trainee Program] – Programme faisant partie du Recrutement postsecondaire, maintenant administré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés d'université qui ont terminé leurs études récemment dans diverses disciplines.

**Programme des adjoints de recherche** (FAR) [Research Affiliate Program (RAP)] – Programme de recrutement qui permet aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience en recherche appliquée (conception, exécution et évaluation) lorsqu'une telle expérience est nécessaire à l'obtention de leur diplôme.

**Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** (PFETE) [Federal Student Work Experience Program (FSWE)] – Programme qui permet aux organisations fédérales de recruter du personnel étudiant et qui offre aux personnes fréquentant à temps plein les écoles secondaires, les cégeps, les collèges, les instituts de technologie et les universités l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience concluante tout en améliorant leurs compétences au chapitre de l'employabilité.

**Nomination interimaire** [Acting appointment] – Affectation temporaire d'un ou d'une fonctionnaire aux fonctions d'un poste qui constituerait une promotion si le ou la fonctionnaire obtenait une nomination à ce poste.

**Nomination non impérative** [Non-imperative appointment] – Processus de nomination pour une période indéterminée (poste permanent) à un poste bilingue dont l'administrateur général ou l'administratrice générale estime qu'il n'exigeait pas, au moment de la nomination, que la personne soit qualifiée en ce qui a trait à la connaissance et à l'utilisation des deux langues officielles.

**Organisations** [Organizations] – Mot utilisé dans le présent rapport pour désigner les ministères et les organismes.

**Personnes handicapées** [Persons with disabilities] – Personnes qui, aux fins de l'emploi, se considèrent défavorisées ou qui croient qu'un employeur les considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

**Planification des ressources humaines** [Human resources planning] – Processus qui définit les besoins actuels et futurs en ressources humaines d'une organisation afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

**Priorité** [Priority] – Droit d'être nommé en priorité avant toute autre personne à un poste vacant. Il y a quatre types de priorités prévues par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (fonctionnaires excédentaires nommés au sein de leur propre ministère, fonctionnaires en congé, personnel des cabinets de ministres et personnes mises en disponibilité, dans cet ordre) et six priorités prévues par le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (fonctionnaires nommés à l'extérieur de leur ministère, personnel exonéré du bureau du Secrétaire du gouvernement général, fonctionnaires qui deviennent handicapés, membres des Forces canadiennes/GRC qui sont libérés pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait, réintégration, sans ordre particulier).

**Processus de nomination annoncée** [Advertised appointment process] – Processus respectant deux conditions; premièrement, les personnes comprises dans la zone de sélection doivent être informées de la possibilité de nomination, et deuxièmement, doivent avoir l'occasion de présenter leur candidature et démontrer leurs aptitudes en fonction des critères du mérite.

**Processus de nomination externe** [External appointment process] – Processus auquel peuvent prendre part les fonctionnaires et les personnes de l'extérieur de la fonction publique.

**Processus de nomination interne** [Internal appointment process] – Processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

**Processus de nomination non annoncée** [Non-advertised appointment process] – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncée.

**Processus de sélection générique** [Generic selection process] – Démarche qui permet d'utiliser un seul processus de dotation pour pourvoir divers postes au sein de ministères et d'organismes ou bien entre ceux-ci, par opposition à plusieurs processus de dotation, pris individuellement.

**Membre du personnel ou fonctionnaire** [Employée] – Personne employée au sein d'une organisation de la fonction publique dans laquelle la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif de faire des nominations; comprend les employés à temps partiel, mais non le personnel occasionnel.

**Mérite** [Merit] – En vertu de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), le mérite comporte deux aspects :

- toute personne nommée doit posséder les qualifications essentielles, y compris la compétence en matière de langues officielles pour le travail à accomplir;
- la ou le gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) peut prendre en compte toute qualification supplémentaire considérée comme un atout pour accomplir un travail actuel ou à venir, toute exigence opérationnelle actuelle ou future de l'organisation et tout besoin actuel ou futur de la fonction publique ou qu'elle ou il aura établis.

**Méthodes d'évaluation** [Assessment methods] – Méthodes visant à recueillir l'information nécessaire pour évaluer les compétences des candidats et candidates au regard des qualifications du poste; parmi ces méthodes figurent des activités telles que les entrevues, les tests papier-crayon, les vérifications de références et les simulations.

**Mise en disponibilité** [Lay-off] – Cessation d'emploi involontaire d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

**Mutation** [Deployment] – Déplacement latéral ou régressif d'une personne vers un autre poste qui ne constitue pas une promotion ni une modification de la durée des fonctions.

**Niveaux équivalant au niveau EX** – Les niveaux équivalant au niveau EX (communément appelés « équivalents EX » regroupent diverses classifications qui correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction. Ils sont définis en fonction du taux minimum du traitement salarial du groupe de la direction. Exemples d'équivalents EX :

- Equivalents EX : ES-7, AS-8, CS-5
- Equivalents EX moins 1 : ES-6, PM-6, IS-6, AS-7, CO-3
- Equivalents EX moins 2 : ES-5, PM-5, IS-5, CO-2, AS-6

**Nomination** [Appointment] – Mesure prise en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) pour nommer une ou un titulaire à un poste de la fonction publique ou à un niveau professionnel donné. Une nomination à la fonction publique (nomination externe) est la nomination d'une personne issue du grand public, ou d'une personne travaillant au sein d'une organisation gouvernementale qui ne fait pas partie de la fonction publique.

**Nomination impérative** [Imperative appointment] – Fait référence à la nomination à un poste bilingue pour lequel l'administrateur général ou l'administratrice générale a décrété qu'il doit être occupé, au moment de la nomination, par une personne qui possède les compétences linguistiques au niveau approprié.

**Fonctionnaire excédentaire** [Surplus employee] – Personne nommée pour une période indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique (initiatives de diversification des modes de prestation des services).

**Gestionnaire subdélégué** [Sub-delegated manager] – Personne à qui l'administrateur général ou l'administratrice générale a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer des pouvoirs en matière de nomination et les pouvoirs connexes.

**Groupe de la direction** [Executive Group] – Comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et sous-ministres adjointes (EX-01 à EX-05).

**Groupe visés par l'équité en matière d'emploi** [Employment equity designated groups] – Conformément à la définition présentée dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi : femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles.

**Groupe professionnel** [Occupational group] – Subdivision au sein d'une catégorie professionnelle, constituée de fonctions similaires exigeant des compétences similaires.

**Impartialité politique** [Non-partisanship] – Caractéristique de la neutralité politique. Fait référence à la capacité et à la volonté de la fonction publique de servir les gouvernements nommés par des moyens démocratiques indépendamment de toute allégeance politique.

**Influence politique** [Political influence] – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination fondée sur l'appartenance politique. Il peut s'agir, mais sans s'y limiter, de l'ingérence exercée par un bureau de ministre ou de parlementaire.

**Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination** (IDRN) [Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)] – Document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux et administratrices générales des organisations où elle a la compétence pour faire des nominations. L'IDRN détermine les pouvoirs, toutes les conditions reliées à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs ainsi que la façon dont les administratrices générales et les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

**Intégration des étudiants** [Student bridging] – Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires qui ont déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou du Programme des adjoints de recherche, et avoir terminé leur programme d'études.

**Membres des minorités visibles** [Members of visible minorities] – Personnes autres que les Autochtones qui, en raison de leur race ou de la couleur de leur peau, constituent une minorité visible au Canada, indépendamment de leur lieu de naissance.

*gestion des finances publiques.*

**Fonction publique** [Public service] – Entité administrative comprenant les ministères nommés à l'Annexe I, les organisations inscrites à l'Annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la

en vue d'un emploi dans la fonction publique.

**Favoritisme personnel** [Personal favoritism] – Vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à une employée ou un employé actuel, ou à une candidate ou un candidat

**Faire place au changement** [Embracing change] – Plan d'action du gouvernement du Canada, établi en 2000, qui fixait des critères d'embauche de un sur cinq (20 %) pour l'accroissement du taux de participation des membres des minorités visibles dans la fonction publique. Ce plan visait le niveau d'entrée dans la fonction publique en 2003 et l'accès au groupe de la direction en 2005.

**Exigences opérationnelles** [Operational requirements] – Exigences qui se rapportent au travail à effectuer et considérées comme souhaitables pour le bon fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation.

anglais essentiel.

**Exigences linguistiques du poste** [Language requirements of the position] – Désignation de tous les postes de la fonction publique comme étant bilingues ou unilingues, selon les compétences linguistiques exigées pour le poste visé et en fonction des catégories suivantes : bilingue, anglais essentiel, français essentiel, ou français ou

**Examen de connaissances sur le Cadre de nomination** (ECCN) [Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)] – Test de la CFP servant à valider l'expertise des spécialistes en ressources humaines (RH) dans toutes les composantes du cadre de nomination (lignes directrices, délégation de pouvoirs et responsabilisation) ainsi que la connaissance du cadre législatif. Les administrateurs généraux et administratrices générales, pour se voir déléguer les pouvoirs, doivent s'assurer que les gestionnaires à qui ils subdélèguent des pouvoirs ont accès à des spécialistes des RH dont l'expertise dans le cadre de nomination a été validée par la CFP.

**Évaluation de langue seconde** [Second language evaluation] – Tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et employées et des postulants et postulantes. Il s'agit des tests de compréhension de l'écrit, des tests d'expression écrite et des tests d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité d'une personne à parler et à comprendre sa deuxième langue officielle dans un contexte de travail.

**Enquête** [Investigation] – Enquête portant sur une présumée violation de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ou du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

**Emploi temporaire ou occasionnel** [Casual employment] – Possibilité d'employer des personnes dans la fonction publique pour une brève période. Selon l'ancienne LEPF ces personnes étaient embauchées pour une période ne dépassant pas 90 jours ouvrables à la fois ni pour plus de 125 jours ouvrables au cours d'une période de douze mois dans un même ministère. Selon la nouvelle LEPF, la période d'emploi ne peut dépasser 90 jours ouvrables par année civile dans un même ministère. Aucune des dispositions de la LEPF, autre que celle autorisant de telles nominations, ne s'applique à ces personnes.

**Collectivité fonctionnelle** [Functional Community] – Un regroupement de postes précis (p. ex. en finances, communications, fonction de contrôleur) pour lequel une collaboration a été établie entre les ministères et les organismes pour traiter les besoins communs de la collectivité dans le domaine des ressources humaines.

**Décrets d'exemption** [Exclusion Approval Orders (EAO)] – Prévoient l'exemption d'une ou de plusieurs personnes et d'un ou de plusieurs postes de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique dans les cas où la Commission de la fonction publique estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique; peut être de nature générale ou particulière; exige l'approbation du gouverneur en conseil. Un décret d'exemption est généralement un règlement établi par le gouverneur en conseil sur recommandation de la Commission de la fonction publique et prescrivant la façon de traiter les postes, les personnes ou les catégories exclues en vertu du décret d'exemption.

**Délégation** [Delegation] – Moyen par lequel la Commission de la fonction publique autorise les administrateurs généraux et les administratrices générales à exercer ses rôles, responsabilités et pouvoirs qui découlent de la LEEFP, L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de dotation (en vertu de l'ancienne LEEFP) et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (en vertu de la nouvelle loi) établissent les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles du ministère ou de l'organisme.

**Discussion informelle** [Informal discussion] – Possibilité offerte à une personne dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne de discuter de la décision de façon informelle avant que la nomination ne soit effectuée.

**Données sur les priorités** [Priority data] – Les données sur les priorités proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Ce tableau ne contient pas d'information sur les fonctionnaires qui ont démissionné ou qui se sont retirés à la date à laquelle leur période de priorité excédentaire débute. Dans ce cas, il n'ont pas droit à une priorité. Le SGIP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter des personnes qui ont un statut prioritaire en vertu de la Loi ou du *Règlement* pour des postes vacants qui conviennent dans les ministères. Le répertoire comprend des fonctionnaires considérés comme excédentaires par les ministères ainsi que d'autres personnes qui ont droit à un statut prioritaire en vertu de la Loi ou du *Règlement*.

**Durée d'emploi** [Tenure] – Période pour laquelle une personne est embauchée : période indéterminée (à temps complet ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier), ou durée déterminée (à temps complet ou à temps partiel) ou emploi occasionnel.

**Emploi pour une durée déterminée** [Specified-period (Term) Employment] – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

**Emploi pour une période indéterminée** (emploi permanent) [Indeterminate (permanent) employment] – Emploi à temps plein ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier, dont la durée n'est pas déterminée.

**Abus de pouvoir** [Abuse of authority] – Comprend la mauvaise foi et le favoritisme.

**Activité politique** [Political activity] – Toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti; toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate à une élection ou à s'opposer, et ce, à l'échelon fédéral, provincial, territorial ou municipal, ou le fait d'être candidat ou candidate à une élection ou de tenter de le devenir avant ou pendant la période électorale.

**Affectation** [Assignment] – Déplacement temporaire d'un ou une fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère pour assumer les fonctions d'un poste qui existe déjà ou pour prendre en charge un projet spécial; l'affectation ne peut prolonger une période d'emploi ou constituer une promotion.

**Année financière ou exercice** [Fiscal year] – Période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars, dans l'administration publique.

**Appel** [Appeal] – En vertu de l'article 21 de l'ancienne LEFP, processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours.

**Autochtones** [Aboriginal peoples] – Indiens et Indiennes de l'Amérique du Nord ou membres de la collectivité des Premières nations, des Métis ou des Inuits du Canada.

**Bénéficiaire de priorité** [Priority person] – Personne ayant droit, en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ou le *Règlement*, pour une période limitée, d'être nommée à la fonction publique avant toute autre personne à un poste vacant pour lequel elle possède les qualifications essentielles.

**Besoins organisationnels** [Organizational needs] – Exigences liées à la capacité de l'organisation de fonctionner ou de remplir son mandat. Ces besoins sont souvent définis dans le contexte de la fonction publique dans son ensemble.

**Cadre de nomination** [Appointment Framework] – Ce cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation. Il guide les administrateurs généraux et administratrices générales dans la mise sur pied de systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et fait en sorte qu'ils respectent les exigences législatives et les valeurs de dotation.

**Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)** [Staffing Management Accountability Framework (SMAF)] – Le CRGD établit cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la CFP à l'égard des administrateurs généraux et administratrices générales en ce qui a trait à la façon dont ils exercent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués.

**Classification** [Classification] – Groupe ou sous-groupe (s'il y a lieu) et niveau professionnel attribués à une personne ou à un poste.

Tableau 32 - Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires d'une priorité et nombre de placements de bénéficiaires de priorité selon le type de priorité

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Nouvelle-Écosse / Nouveau-Brunswick / Île-du-Prince-Édouard / Terre-Neuve-et-Labrador / Québec (sauf la RCN) / Région de la capitale nationale (RCN) / Ontario (sauf la RCN) / Manitoba / Saskatchewan / Alberta / Territoires du Nord-Ouest / Nunavut / Colombie-Britannique (y compris Victoria) / Yukon / Étranger / Total de la fonction publique

## Total de la fonction publique

Type de priorité	Report	Nouveaux dossiers	Total (nouveaux dossiers + imports)	Personnes nommées	Démissions/retraites	Dois de priorité expirés	Autres personnes retirées	Total des départs	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (article 41)	301	214	515	180	10	57	17	264	251
Personnel des cabinets de ministres (article 41)	8	41	49	25	1	2	1	29	20
Mises en disponibilité (article 41)	19	9	28	8	2	9	1	20	8
TOTAL - priorités légales	328	264	592	213	13	68	19	313	279
Personnel excédentaire (article 5)	155	282	437	189	15	0	56	260	177
Fonctionnaires devenus handicapés (article 7)	51	34	85	14	5	17	6	42	43
Membres des FC / de la CRC libérés pour raisons médicales (article 8)	60	78	138	48	1	16	0	65	73
Reinstallation du conjoint ou de la conjointe (article 9)	287	364	651	191	11	57	65	324	327
Reintégration à un niveau supérieur (article 10)	163	83	246	17	5	43	9	74	172
Personnel exonéré du gouverneur général (article 6)	0	4	4	3	0	0	0	3	1
TOTAL - priorités réglementaires	716	845	1 561	462	37	133	136	768	793
GRAND TOTAL	1 044	1 109	2 153	675	50	201	155	1 081	1 072

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2005 est différent du nombre de priorités actives au 31 mars 2005 publiées dans le rapport annuel de l'année dernière. Cela est dû à la validation des données pendant le transfert de l'information vers le nouveau Système de gestion de l'information sur les priorités.

(b) Le nombre de reports pour certains types de priorités varie aussi considérablement par rapport aux chiffres publiés dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison des changements apportés au cours de l'année aux renseignements sur les bénéficiaires de priorité et aux types de priorités.

**Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère**  
Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

(suite)

Ministère	Nominations		Activités de dotation internes	
	Nbre	%	Exécutives internes	Nominations internes

Ministère	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Secrétariat du gouverneur général	16	26,2	13	21,3	19	31,1	13	21,3
Sécurité et Protection civile	45	13,2	82	24,1	145	42,6	68	20,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	76	29,0	60	22,9	89	34,0	37	14,1
Service correctionnel du Canada	878	21,3	803	19,5	1 438	34,9	1 001	24,3
Statistique Canada	1 067	48,1	430	19,4	409	18,4	314	14,1
Transports Canada	288	20,3	404	28,4	429	30,2	301	21,2
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	550	13,4	1 100	26,8	1 169	28,5	1 282	31,3
Tribunal canadien du commerce extérieur	5	16,1	16	51,6	7	22,6	3	9,7
Autres ministères (c)	27	23,7	40	35,1	24	21,1	23	20,2
<b>TOTAL</b>	<b>15 178</b>	<b>21,5</b>	<b>19 407</b>	<b>27,4</b>	<b>21 667</b>	<b>30,6</b>	<b>14 494</b>	<b>20,5</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations interrministérielles de quatre mois ou moins.

(c) Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 2005-2006.

Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Ministère	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Nominations	Activités de dotation internes									
	Promotions			Déplacements externes et régessifs (a)			Nominations internes (b)			
Conseil canadien des relations industrielles	6	18,2	7	21,2	10	30,3	10	30,3	33	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	29	21,3	54	39,7	34	25,0	19	14,0	136	100,0
Conseil du Trésor (Secrétariat)	45	10,0	127	28,2	194	43,1	84	18,7	450	100,0
Cour suprême du Canada (Greffe de la)	34	58,6	9	15,5	7	12,1	8	13,8	58	100,0
Défense nationale Canada (fonctionnaires)	2 451	32,1	1 962	25,7	2 364	31,0	861	11,3	7 638	100,0
Développement des ressources humaines Canada	527	13,9	808	21,3	1 402	37,0	1 057	27,9	3 794	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	36	25,5	31	22,0	47	33,3	27	19,1	141	100,0
École de la fonction publique du Canada	77	26,5	52	17,9	92	31,6	70	24,1	291	100,0
Environnement Canada	476	21,4	606	27,2	696	31,3	446	20,1	2 224	100,0
Finances Canada	59	13,5	169	38,7	136	31,1	73	16,7	437	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	493	25,7	397	20,7	757	39,5	269	14,0	1 916	100,0
Industrie Canada	344	17,6	606	31,0	629	32,2	375	19,2	1 954	100,0
Justice Canada	291	15,8	642	34,9	629	34,1	280	15,2	1 842	100,0
Office des transports du Canada	10	13,9	19	26,4	19	26,4	24	33,3	72	100,0
Office national de l'énergie	48	31,0	42	27,1	53	34,2	12	7,7	155	100,0
Patrimoine canadien	143	13,1	292	26,7	370	33,9	287	26,3	1 092	100,0
Pêches et Océans Canada	630	18,0	893	25,6	1 075	30,8	894	25,6	3 492	100,0
Ressources humaines et Développement social	585	14,0	1 100	26,4	1 442	34,6	1 041	25,0	4 168	100,0
Ressources naturelles Canada	315	24,0	372	28,3	362	27,5	265	20,2	1 314	100,0
Santé Canada	1 041	23,5	986	22,3	1 520	34,4	874	19,8	4 421	100,0

(suite)

**Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère**  
Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Ministère	Activités de dotation externes			Activités de dotation internes		
	Nominations	Externa	Promotions	Dépense de la dotation (a)	Nominations (b)	Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau de l'infrastructure du Canada	17	20,7	31	37,8	30	36,6
Bureau des Passeports	405	37,6	132	12,2	374	34,7
Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones	53	35,3	32	21,3	42	28,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	3	10,3	10	34,5	11	37,9
Bureau du Conseil privé	64	12,2	162	30,8	170	32,3
Bureau du directeur général des élections	158	53,6	49	16,6	49	16,6
Bureau du surintendant des institutions financières	39	39,0	47	47,0	10	10,0
Centre canadien des armes à feu	93	46,5	25	12,5	64	32,0
Citoyenneté et Immigration Canada	394	21,2	417	22,5	499	26,9
Comité des griefs des Forces canadiennes	4	13,3	9	30,0	9	30,0
Commissariat aux langues officielles	11	16,9	25	38,5	15	23,1
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	10	22,2	12	26,7	15	33,3
Commission canadienne des droits de la personne	7	9,3	17	22,7	30	40,0
Commission canadienne des grains	55	37,2	53	35,8	20	13,5
Commission de la fonction publique	66	13,7	160	33,1	188	38,9
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	26	7,9	109	33,0	131	39,7
Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	27,5	13	32,5	8	20,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	22	7,4	186	62,6	54	18,2
					35	11,8
					8	20,0
					64	19,4
					69	14,3
					20	13,5
					21	28,0
					8	17,8
					14	21,5
					8	26,7
					546	29,4
					18	9,0
					4	4,0
					39	13,2
					130	24,7
					5	17,2
					23	15,3
					167	15,5
					4	4,9
					1 078	100,0
					82	100,0
					1 078	100,0

(suite)



Repartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement selon le processus de recrutement et la région géographique

(a) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (PP) comprennent les postulants et postulantes des compagnies présentes et antérieures étant donné que les nominations n'ont pas toutes été menées pendant la même année financière. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes.

**Legende**

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)
- Programme d'enseignement coopératif (Coop)
- Programme de recrutement postsecondaire (RP)
- Programme des adjoints de recherche (PAR)
- Programme de recrutement de leaders en politique (RLP)
- Programme de stagiaires en gestion (PSG)

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (c) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

**Tableau 28 - Activités de dotation selon la modalité et les groupes linguistiques**  
 Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation par groupe linguistique et modalité  
 Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Groupe linguistique	Nominations		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations (b)	
	externes	internes	Populations	Intermédiaires	Intermédiaires (c)	Totaux
Anglophones	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	10 638	70,7	12 850	66,4	13 962	64,6
Francophones	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	4 411	29,3	6 496	33,6	7 653	35,4
TOTAL (c)	15 178	100,0	19 407	100,0	21 667	100,0
TOTAL (c)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	70 746	100,0	14 494	100,0	70 746	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de quatre mois ou moins.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (c) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

Tableau 27 - Activités de dotation selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi\*

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi  
Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations externes		Activités de dotation internes		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	7 506	56,9	11 250	58,4	13 346	61,9
Personnes handicapées	338	2,6	909	4,7	1 160	5,4
Autochtones	489	3,7	853	4,4	998	4,6
TOTAL (c)	13 196	100,0	19 263	100,0	21 555	100,0
Personnes de minorités visibles	1 288	9,8	1 923	10,0	2 083	9,7
Autochtones	489	3,7	853	4,4	998	4,6
Personnes handicapées	338	2,6	909	4,7	1 160	5,4
TOTAL (c)	13 196	100,0	19 263	100,0	21 555	100,0
Personnes de minorités visibles	1 288	9,8	1 923	10,0	2 083	9,7
Autochtones	489	3,7	853	4,4	998	4,6
Personnes handicapées	338	2,6	909	4,7	1 160	5,4
TOTAL (c)	13 196	100,0	19 263	100,0	21 555	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation de durée déterminée de moins de trois mois, les nominations *externes* et les activités de dotation *internes* pour ce qui est des employeurs distincts, car le SCT ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

\* Nota : Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles.

**Tableau 26 - Taux d'activités de dotation selon la modalité et la région géographique\***  
Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la modalité et la région géographique  
Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Région géographique	Nominations		Fonctions		Déplacements bilatéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	

Terre-Neuve et Labrador	252	8,3	213	7,0	278	9,1	174	5,7	917	30,0
Ile-du-Prince-Édouard	131	7,6	189	11,0	196	11,4	198	11,5	714	41,5
Nouvelle-Écosse	659	7,5	812	9,2	891	10,1	527	6,0	2 889	32,8
Nouveau-Brunswick	611	10,6	613	10,7	604	10,5	455	7,9	2 283	39,7
Québec (sauf la RCN)	1 999	9,6	2 184	10,5	2 078	10,0	1 286	6,2	7 547	36,3
Région de la capitale nationale (RCN)	5 782	8,0	9 050	12,5	11 080	15,3	8 024	11,1	33 936	46,8
Ontario (sauf RCN)	1 910	8,0	2 415	10,2	2 123	8,9	1 232	5,2	7 680	32,3
Manitoba	704	10,6	586	8,8	663	9,9	451	6,8	2 404	36,0
Saskatchewan	566	12,8	412	9,3	467	10,6	291	6,6	1 736	39,3
Alberta	990	10,4	926	9,7	1 205	12,6	476	5,0	3 597	37,7
Colombie-Britannique	1 385	8,7	1 711	10,8	1 816	11,5	1 069	6,7	5 981	37,7
Yukon	33	11,7	26	9,3	32	11,4	20	7,1	111	39,5
Territoires du Nord-Ouest	90	15,4	49	8,4	69	11,8	30	5,1	238	40,8
Nunavut	31	17,9	30	17,3	23	13,3	4	2,3	88	50,9
Étranger	35	2,4	191	13,1	142	9,7	257	17,6	625	42,8
<b>TOTAL</b>	<b>15 178</b>	<b>8,7</b>	<b>19 407</b>	<b>11,1</b>	<b>21 667</b>	<b>12,4</b>	<b>14 494</b>	<b>8,3</b>	<b>70 746</b>	<b>40,3</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de quatre mois ou moins.

\* Nota : Le tableau 26 représente les activités de dotation pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les taux sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque région géographique au 31 mars 2005.

**Tableau 25 - Taux d'activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité\***

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Catégorie professionnelle	Nominations externes		Activités de dotation internes		Total	
	Nbre	Taux	Promotions	Déplacements latéraux et regressifs (a)	Nominations internes (b)	Taux
Groupe de la direction	63	1,6	677	17,3	544	13,9
Scientifique et professionnelle	2 212	9,1	2 736	11,2	2 862	11,8
Administration et service extérieur	4 355	5,8	11 020	14,8	9 730	13,0
Technique	1 304	7,8	2 000	11,9	1 125	6,7
Soutien administratif	4 784	13,6	1 949	5,5	5 640	16,0
Exploitation	2 348	12,4	887	4,7	1 672	8,8
Sans objet (c)	112	6,7	138	8,2	94	5,6
TOTAL (d)	15 178	8,7	19 407	11,1	21 667	12,4
					14 494	8,3
					70 746	40,3

(a) Les déplacements latéraux et regressifs englobent les mutations latérales et les déploiements. Comme aucun recensement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, c-à-d., des employeurs distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) utilisent leurs propres groupes professionnels.

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (d) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

\* Nota : Le tableau 25 représente les activités de dotation pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la LEFP. Les taux d'activités de dotation sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque catégorie au 31 mars 2005.

Tableau 24 - Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation internes, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure  
Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation		Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation		Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation		Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation		Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Indéterminée	44 862	80,0	175	1,2	4 436	30,2	0	0,0	0	0,0
Période déterminée	6 095	10,9	4 436	30,2	1 872	12,7	0	0,0	0	0,0
Autres organismes fédéraux	615	1,1	334	2,3	7 682	52,3	17 416	100,0	12 068	100,0
Grand public	3 692	6,6	7 682	52,3	17 416	100,0	12 068	100,0	40 858	40,8
Étudiant/étudiante	127	0,2	200	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	56 047	100,0	14 699	100,0	17 416	100,0	12 068	100,0	100 230	100,0

(\*) Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous grand public.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

Durée d'emploi	Activités d'embauche		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	5 090	9,1	18 141	32,4	19 521	34,8	13 295	23,7
Activités de dotation pour une période déterminée	10 088	68,6	1 266	8,6	2 146	14,6	1 199	8,2
Sous-total	15 178	21,5	19 407	27,4	21 667	30,6	14 494	20,5
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de l'ancienne LEFP)	17 416	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Étudiant/étudiante (en vertu du décret d'exemption)	12 068	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	44 662	44,6	19 407	19,4	21 667	21,6	14 494	14,5
	100,0		100,0		100,0		100 230	100,0

Tableau 23 - Activités globales d'embauche et de dotation  
Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation internes, selon la modalité et la durée d'emploi  
Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006

## Annexe 6 – Tableaux statistiques

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources. Des données plus complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/table/index.f.htm>.

### Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier des titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

**Activités d'embauche** - On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employées et d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants et son règlement d'application.

**Activités de dotation** - Sont désignées par « activités de dotation » les nominations à la fonction publique et les activités de dotation au sein de la fonction publique. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux. Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 22,8 % en 2004-2005, passant de 81 602 à 100 230.

**Remarque importante** : Les nominations effectuées par l'Agence des services frontaliers du Canada à compter d'avril 2005 sont indiquées dans les tableaux. L'Agence a effectué 7 14 activités de dotation, c'est-à-dire 7,7 % du nombre total d'activités de dotation, pendant l'exercice actuel.

Les activités globales d'embauche et de dotation en 2005-2006, à l'exception de celles de l'Agence des services frontaliers du Canada, ont augmenté de 13,4 %, passant de 81 602 à 92 516.

(suite)

Conditions		31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui	18 juillet 2003 - 11 avril 2006	5 octobre 2004 - 14 août 2006	4 octobre 2005 jusqu'à aujourd'hui	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui
Agence spatiale canadienne	Commissariat à la protection de la vie privée	X				
Commission des examens des plaintes concer- nant la police militaire	Commission des plaintes du public contre la GRC					
Secrétariat - ALÉNA - Section canadienne						

# Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières (suite)

Agence spatiale canadienne	31 décembre 2005	jusqu'à aujourd'hui	Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégés aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.	Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégés aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué. L'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, qui peut être subdélégué à n'importe quel niveau.	Tous les trois mois	Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des ressources humaines menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre des activités de surveillance de la CFP.	L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilité en gestion de la dotation, au sujet de toutes les exigences en matière de rapports précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou veut effectuer.
Commissariat à la protection de la vie privée	18 juillet 2003 -	11 avril 2006		X	Directrice générale/		
Commission d'examen des plaintes concernant la police	5 octobre 2004 -	14 août 2006					
Commission des plaintes du public contre la GRC	4 octobre 2005	jusqu'à aujourd'hui	X	Directeur exécutif/ directrice exécutive			Tous les trois mois
Secrétariat de l'ALENA - canadienne	31 décembre 2005	jusqu'à aujourd'hui					

\* Secrétariat de l'ALENA – L'annulation de la délégation des pouvoirs permettant de doter les postes de cadre de direction (EX) ne concerne qu'un seul poste.

# Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Conditions	Agence spatiale canadienne	Commissionariat à la protection de la vie privée	Commission d'examen des plaintes concernant la police municipale	Commission des plaintes du public contre la GRC	Secrétariat de l'ALENA - Section canadienne
Les conditions suivantes en ce qui concerne les processus de nomination, annonces ou non annoncées, processus de nomination par la CFP de la stratégie et de l'approche touchant le recours à des programmes d'emplois d'étudiants et d'emplois occasionnels.				À l'exclusion des étudiants et étudiants ainsi que des employés occasionnels et employés occasionnels	À l'exclusion des étudiants et étudiants ainsi que des employés occasionnels et employés occasionnels	
Approbation préalable par la CFP du choix du processus de nomination.				X	X	
Approbation préalable par la CFP des critères de mérite.	X					
Examen par la CFP de tous les outils d'évaluation proposés.	X			X	X	
Le représentant ou la représentante de la CFP fait partie de tous les jurys d'évaluation à titre de conseiller ou de conseiller (sans coter le candidat ou la candidate).				X	X	

Ces consultations ont mis en relief deux désaccords importants en ce qui concerne les exemptions fournies dans le décret proposé. D'une part, certains répondants et répondantes étaient d'avis que la souplesse qui existait jusque-là devait être maintenue afin d'offrir un accès plus généreux à la formation linguistique et aux emplois dans la fonction publique fédérale. D'autres personnes étaient en désaccord en ce qui concerne ce qu'elles considéraient comme un traitement spécial des qualifications relatives aux compétences linguistiques par rapport aux autres exigences. Elles prétendaient que toutes les échappatoires devaient être éliminées. Les dispositions des nouveaux décret et règlement concilient ces points de vue divergents en limitant les distinctions entre la maîtrise des langues officielles et les autres qualifications en ce qui concerne le mérite sans restreindre davantage l'accès aux postes bilingues dans la fonction publique fédérale pour les Canadiens et les Canadiennes unilingues.

Dans le cadre de sa fonction de surveillance, la CFP examinera les pratiques relatives aux langues officielles utilisées par les secteurs de l'administration publique fédérale régis par la LEFP. L'objectif sera de veiller à ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales fournissent la formation linguistique requise, surveillent les progrès des fonctionnaires qui suivent une formation linguistique et, au besoin, procèdent à la nomination ou à la mutation de fonctionnaires à d'autres postes. La CFP énoncera ses constatations dans son prochain rapport annuel.

3) La personne prendra sa retraite dans les prochains deux ans – c'est-à-dire qu'elle est admissible à une pension immédiate au titre de la *Loi sur la pension de la fonction publique* – et remet une démission irrévocable à cet effet.

En somme, les dispositions du nouveau décret réduisent le nombre de circonstances où une personne est exemptée de satisfaire aux exigences linguistiques. Elles limitent également les distinctions entre la compétence dans les langues officielles et les autres qualifications dans l'application du mérite, sans pour autant limiter l'accès des Canadiens et des Canadiennes qui ne parlent que le français ou l'anglais à des postes dans la fonction publique.

Le nouveau RLO/NFP comprend également des dispositions sur les sujets suivants :

1. L'administrateur général ou l'administratrice générale veille à ce que la personne qui s'engage à devenir bilingue dans un délai de deux ans reçoive pendant cette période la formation linguistique nécessaire, aux frais de l'État. De plus, l'administrateur général ou l'administratrice générale doit nommer ou muter la personne à un poste pour lequel elle possède les qualifications essentielles dans l'éventualité où cette dernière ne réussit pas à satisfaire aux exigences linguistiques pendant le délai prescrit.
2. Une entente peut être prolongée d'une ou de plusieurs périodes supplémentaires ne dépassant pas deux ans dans les circonstances suivantes :
  - i. des besoins opérationnels exceptionnels et non prévisibles surviennent au moment de la nomination;
  - ii. des circonstances personnelles exceptionnelles et non prévisibles surviennent au moment de la nomination;
  - iii. une déficience d'ordre physique ou mental ou en matière d'apprentissage entrave l'apprentissage de l'autre langue officielle au niveau de connaissance requis;
  - iv. il n'est pas possible d'obtenir une formation linguistique aux frais de l'État.
3. La période d'exemption se rapportant à la nomination d'un membre du personnel est transférée à toute nouvelle nomination ultérieure à l'intérieur du délai initial, car le ou la titulaire du nouveau poste doit avoir le même niveau ou un niveau inférieur de maîtrise de la langue seconde. Cette disposition empêche les personnes de passer d'un poste bilingue à un autre sans jamais satisfaire aux exigences linguistiques.

Pendant l'examen de ces deux instruments, la Commission de la fonction publique (CFP) a mené des consultations auprès des divers intervenants de la collectivité des langues officielles. Parmi ces intervenants, notons la collectivité des sous-ministres, la Commissaire aux langues officielles, le Secrétaire du Conseil du Trésor, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada. Il y avait aussi d'autres intervenants comme l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, les syndicats et agents de négociation, de même que les spécialistes en matière de langues officielles de la fonction publique fédérale.

## Annexe 4 – Nouveau Décret d'exemption

### concernant les langues officielles

### dans la fonction publique et Règlement

Le nouveau Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (DELOFP) et le Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique (RLONFP), qui ont été publiés dans la partie II de la Gazette du Canada le 14 décembre 2005, sont des instruments de réglementation complémentaires. Le DELOFP fixe les conditions dans lesquelles la compétence en matière de langues officielles peut être exclue de l'application du principe du mérite. Pour sa part, le RLONFP énonce les dispositions s'appliquant aux personnes exemptées de l'application du principe du mérite en ce qui concerne la compétence en matière de langues officielles.

Les dispositions de ces deux instruments illustrent l'esprit et l'intention de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LLEFP), à savoir :

- qu'il demeure avantageux pour le Canada de compter sur une fonction publique capable de servir la population dans la langue officielle de son choix;
- que le gouvernement du Canada souscrit au principe d'une fonction publique qui incarne la dualité linguistique;
- que la compétence en matière de langues officielles est essentielle dans l'application du principe du mérite.

Conformément aux valeurs énoncées dans la nouvelle LLEFP, ces instruments représentent un équilibre approprié entre, d'une part, l'assurance que les membres du personnel répondent aux exigences en matière de langues officielles se rapportant aux postes bilingues et, d'autre part, la poursuite de l'accès pour les Canadiens et les Canadiennes qui ne maîtrisent qu'une langue officielle aux postes bilingues dans la fonction publique fédérale.

Selon le nouveau DELOFP, une personne qui ne maîtrise qu'une langue officielle peut être exemptée de l'obligation de répondre à l'exigence linguistique d'un poste désigné bilingue au sein de la fonction publique. Trois conditions s'appliquent à cette exemption :

- 1) La personne s'engage par écrit à entreprendre la formation linguistique nécessaire pour devenir bilingue dans les deux ans suivant la date de la nomination. La personne s'engage aussi, si elle n'atteint pas le niveau de maîtrise linguistique nécessaire à la fin de cette période, à accepter une nomination ou une mutation, pour une période indéterminée, à un autre poste pour lequel elle répond aux qualifications essentielles.
- 2) La personne est incapable d'atteindre le niveau de maîtrise nécessaire au moyen de la formation linguistique en raison d'une déficience durable ou récurrente d'ordre physique ou mental ou en matière d'apprentissage.

Le Gouverneur en conseil, sous la recommandation de la CFP a abrogé les six règlements suivants :

- Décret C.P. 1999-531 du 25 mars 1999 (Programme cours et affectations de perfectionnement) (DORS/99-150);
- Décret C.P. 2002-639 du 18 avril 2002 (Recours en matière de répertoires de préqualification) (DORS/2002-158).

- Règlement sur l'emploi dans le cadre des projets fédéraux à forte proportion de main-d'œuvre (C.R.C., ch. 1344);
- Règlement sur les nominations relatives aux langues officielles au sein du ministère des Affaires des anciens combattants (DORS/80-212);
- Règlement concernant la nomination à des postes de permutant d'employés du ministère des Affaires extérieures et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (DORS/93-281);
- Règlement sur le Programme de stagiaires en gestion (DORS/96-528);
- Règlement sur le Programme cours et affectations de perfectionnement (DORS/99-150);
- Règlement sur les Recours en matière de répertoires de préqualification (DORS/2002-158).

## Annexe 3 – Décret abrogeant certains décrets d'exemptions (C.P. 2005-2284)

Après l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) le 31 décembre 2005, 14 décrets d'exemptions et six règlements sont devenus superflus ou caducs par rapport à l'objectif pour lequel ils avaient été promulgués. Comme la nouvelle LEFP offre des possibilités de procéder à des nominations et gérer les ressources humaines dans la fonction publique qui n'étaient pas disponibles dans le cadre de l'ancienne Loi, les secteurs de l'administration publique fédérale régis par la LEFP n'ont plus besoin de ces décrets et de ces règlements. Les 14 décrets d'exemptions sont les suivants :

- Décret approuvant la sous-traction des agents d'exécution suppléants des douanes et de l'accise (C.R.C., ch. 1338);
- Décret approuvant la sous-traction de certains étrangers (C.R.C., ch. 1339);
- Décret approuvant la sous-traction de certains employés périodiques (C.R.C., ch. 1340);
- Décret approuvant la sous-traction de la catégorie de la Direction (C.R.C., ch. 1343);
- Décret approuvant la sous-traction des personnes employées en vertu des projets fédéraux à forte proportion de main-d'œuvre (C.R.C., ch. 1345);
- Décret approuvant l'exclusion des exigences linguistiques de postes du ministère des Affaires des anciens combattants (DORS/80-212);
- Décret d'exemption concernant la nomination de femmes à des postes d'élèves officiers de la Garde côtière (DORS/89-189);
- Décret d'exemption pour le groupe Exécution de la réglementation (RE) (TR/91-7);
- Décret concernant la nomination et la mutation à des postes de permuant d'employés du ministère des Affaires extérieures et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (DORS/93-281);
- Décret concernant la nomination de remplaçants (TR/96-29);
- Décret concernant le Programme de stagiaires en gestion (DORS/96-528);
- Décret concernant la nomination ou la mutation de fonctionnaires qui occupent un poste dont le niveau de rémunération est LA-2B et plus dans des postes du groupe LA (Droit) (TR/97-92);

(suite)

## Annexe 2 – Exemptions particulières

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2005-1612 2005.08.08	À titre amovible à compter du 8 septembre 2005	Lucie McClung	Sous-ministre déléguée principale des Pêches et des Océans
C.P. 2005-1933 2005.11.10	À titre amovible à compter du 14 novembre 2005	Allan Amey	Conseiller spécial auprès du sous-ministre de l'Environnement, qui portera le titre de président désigné de l'Agence canadienne pour l'incitation à la réduction des émissions
C.P. 2005-2197 2005.11.25	À titre amovible à compter du 25 novembre 2005	Bob Rae	Conseiller indépendant auprès du premier ministre, chargé de l'examen et de l'enquête relatifs à l'affaire du vol 182 d'Air India
C.P. 2005-2281 2005.11.28	À titre amovible à compter du 12 décembre 2005	Claire Danseureau	Conseillère principale du président de l'Agence canadienne de développement international
C.P. 2006-92 2006.02.06	À titre amovible à compter du 6 février 2006	Nicole Jauvin	Greffière associée du Conseil privé pour le personnel supérieur
C.P. 2006-95 2006.02.06	À titre amovible à compter du 6 février 2006	Guy McKenzie	Sous-ministre délégué des Transports devant porter le titre de sous-ministre délégué des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités
C.P. 2006-112 2006.02.22	À titre amovible à compter du 6 mars 2006	Alexander Himelfarb	Conseiller spécial auprès du premier ministre

## Annexe 2 – Exemptions particulières

Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 17 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2005-524 2005.04.07	À titre amovible à compter du 8 avril 2005	William J.S. Elliott	Conseiller du premier ministre en matière de sécurité nationale
C.P. 2005-948 2005.05.17	À titre amovible à compter du 17 mai 2005	Laurent Tremblay	Commissaire fédéral, Célébrations du 400 <sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec
C.P. 2005-955 2005.05.18	À titre amovible à compter du 24 mai 2005	Linda Lizotte-MacPherson	Secrétaire déléguée, Conseil du trésor
C.P. 2005-958 2005.05.18	À titre amovible à compter du 4 juillet 2005	William C. McDowell	Sous-ministre délégué, Justice
C.P. 2005-961 2005.05.18	À titre amovible à compter du 30 mai 2005	Diane Vincent	Première vice-présidente de l'Agence canadienne de développement international
C.P. 2005-1324 2005.06.30	À titre amovible à compter du 30 juin 2005	Luc Lainé	Affaires autochtones, commissaire, Célébrations du 400 <sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec
C.P. 2005-1352 2005.07.22	À titre amovible à compter du 22 juillet 2005	Gérard La Forest	Conseiller spécial du ministre de la Justice
C.P. 2005-1475 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Georgina Steinsky-Schwartz	Présidente du Comité d'experts sur la égalité entre les sexes
C.P. 2005-1477 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Doranne Rowan-Campbell	Membre du Comité d'experts sur la reddition de comptes de l'égalité entre les sexes
C.P. 2005-1479 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Louise Langevin	Membre du Comité d'experts sur la reddition de comptes de l'égalité entre les sexes

## Annexe 1 – Décret d'exemption

Décret d'exemption concernant certaines nominations de certains postes du ministère des Pêches et Océans (C.P. 2005-1818, le 25 octobre 2005)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation professionnelle de 20 fonctionnaires du ministère des Pêches et des Océans en les nommant à des postes réguliers à temps plein pour une période indéterminée. Ce décret fait suite à une décision de la Cour fédérale et une décision d'un comité d'appel de la Commission de la fonction publique du Canada.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles qui sont propres à ces cas, la Commission de la fonction publique a estimé que l'application de certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) à ces nominations était difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique.

Ce décret facilite la nomination de ces personnes, pour une période indéterminée, en exemptant ces nominations de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.



## Annexes



### Produits et services d'évaluation adaptés aux ministères

Les organisations continuent de se tourner vers la CFP pour obtenir de l'aide en ce qui concerne leurs besoins d'évaluation particuliers. En 2005-2006, le Centre de psychologie du personnel a fourni à de nombreux ministères une gamme d'instruments et produits d'évaluation adaptés, dont des simulations, des entrevues axées sur le comportement, des profils de compétences et des évaluations portant sur les qualités personnelles. Le CFP est en mesure d'élaborer des produits qui répondent aux besoins particuliers de la clientèle, par exemple :

- Il a élaboré des lignes directrices sur les entrevues ainsi qu'une banque de questions d'entrevue afin d'aider les gestionnaires du ministère de la Défense nationale à évaluer les candidatures à des postes dans le domaine de la technologie de l'information.

- Il a également élaboré un examen de jugement situationnel pour le ministère des Affaires étrangères aux fins d'évaluation des candidatures à des postes de cadre de direction. En 2005-2006, le nouvel examen a servi à évaluer plus de 300 personnes.

Dans les régions, les responsables du CFP ont travaillé de concert avec les organisations pour les aider à évaluer les qualités personnelles et à élaborer des profils de compétences et des simulations.

Enfin, la CFP a entamé des travaux visant à actualiser le test d'expression écrite en langue seconde. Ils devraient se terminer à la fin de 2006-2007.

**Initiatives d'évaluation** – Tout au long de l'exercice, le CFP a entrepris divers projets d'évaluation afin de combler les besoins en matière

d'évaluation de la fonction publique dans son ensemble, ainsi que les besoins particuliers de certaines organisations.

En 2005-2006, la CFP, en partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, a rendu publique les compétences clés en leadership, un nouveau modèle de leadership destiné à la fonction publique. Pour répondre à la demande importante, le CFP a consacré beaucoup d'efforts à la mise à jour des processus d'évaluation

relatifs à plusieurs programmes de perfectionnement organisationnels. Cette démarche avait pour but de faire en sorte que ces processus tiennent compte des changements apportés aux compétences en leadership dans la fonction publique. On a donc actualisé les outils et processus d'évaluation du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, du programme Cours et affectations de perfectionnement et du Programme de stagiaires en gestion. Dans la même veine, le CFP a modernisé les SELIX –

instrument d'évaluation employé au niveau d'entrée du groupe de la direction – afin d'y intégrer le tout dernier modèle de leadership. Ces changements revêtent une importance particulière compte tenu du fait que la nouvelle norme de qualification des cadres de direction requiert l'évaluation des compétences clés en leadership.

Enfin, l'application des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées demeure un défi pour les organisations en raison de la gamme d'exigences en la matière, de leurs répercussions sur les instruments d'évaluation et de l'expertise restreinte dans le domaine. Le nombre important de demandes d'expertise et de services que le CFP reçoit à cet égard en témoigne. En effet, il s'établit à 1 349 demandes pour l'exercice 2005-2006. Il s'agit là de la cinquième hausse consécutive. Cette forte demande a conduit le CFP à investir des fonds au chapitre de la formation additionnelle, à harmoniser les ressources et à normaliser les procédures liées aux mesures d'adaptation visant les personnes handicapées.

Enfin, l'application des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées demeure un défi pour les organisations en raison de la gamme d'exigences en la matière, de leurs répercussions sur les instruments d'évaluation et de l'expertise restreinte dans le domaine.

Dans le cadre d'autres travaux à cet égard, on s'est penché sur une nouvelle procédure de traitement des dossiers où plusieurs tentatives sont nécessaires pour réussir le test. Ils ont entraîné la création du Comité d'examen du test d'interaction orale, comité tripartite composé d'une personne du Centre de psychologie du personnel, de l'École de la fonction publique du Canada et de l'organisation des candidates et des candidats visés. Le Comité étudiera chaque dossier séparément et émettra des recommandations au cas par cas. Il pourra, par exemple, proposer plus de formation ou d'autres types de tests. La procédure pilote du Comité d'examen du test d'interaction orale a débuté en 2005-2006. D'autres projets pilotes sont prévus pour le prochain exercice.

La CFP a lancé un processus visant à élaborer un nouveau test d'interaction orale. La recherche conceptuelle, terminée en 2004-2005, a débouché sur quelques tests pilotes de remplacement à petite échelle, puis sur un plan d'action. Ce projet s'étalera sur deux exercices.

**Elaboration d'un nouveau test d'interaction orale**

La CFP s'emploie actuellement à élaborer un nouveau test d'interaction orale, qui remplacera, en 2007-2008, le test actuel mis sur pied en 1984. Le nouvel outil tiendra compte des pratiques exemplaires sur le plan international. Il comprendra de nouvelles caractéristiques, par exemple : nouveaux stimuli (questions, scénarios écrits et aides visuelles) ; parmi les possibilités, rôle redéfini de l'évaluateur ou de l'évaluatrice et cotation selon les règles de l'art. Le test actuel demeure valide et fiable, mais le nouveau test permettra de régler les préoccupations exprimées à l'égard de cet important processus d'évaluation.

On s'est fondé sur les efforts déployés lors de l'exercice précédent et sur les travaux d'un groupe consultatif de sous-ministres adjoints et sous-ministres adjointes en matière de formation et d'évaluation linguistique pour poursuivre, en 2005-2006, les travaux visant à régler les préoccupations entourant le test d'interaction orale. Tout au long de l'exercice, des consultations à grande échelle avec les intervenants et intervenantes se sont déroulées. La CFP continue de travailler en ce sens, de concert avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, le Commissariat aux langues officielles et les organisations.

On s'est fondé sur les efforts déployés [...] pour poursuivre, en 2005-2006, les travaux visant à régler les préoccupations entourant le test d'interaction orale.

La CFP a lancé un processus visant à élaborer un nouveau test d'interaction orale.

Ce projet s'étalera sur deux exercices.

\*Le taux de réussite représente le nombre de tests réussis à un niveau donné divisé par le nombre total de tests pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement au niveau de base, au niveau intermédiaire et au niveau avancé en matière de compétences linguistiques.

Source : Centre de psychologie du personnel

Tous niveaux (A, B et C confondus)*	Niveau B seulement	Niveau C seulement	Niveau C pour les cadres de direction seulement	2003-2004			2004-2005			2005-2006		
				Français	Anglais	s.o.	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
45,8 %	56,7 %	32,7 %	27,7 %	88,4 %	93,0 %	s.o.	47,0 %	57,1 %	35,6 %	75,3 %	32,0 %	68,2 %
84,4 %	93,0 %	79,4 %	33,2 %	84,9 %	90,2 %	63,0 %	50,3 %	63,7 %	35,4 %	72,1 %		

Tableau 22 - Taux de réussite du test d'interaction orale

En 2005-2006, tant les candidats et candidates que les gestionnaires d'embauche ont continué d'exprimer des préoccupations relativement au test d'interaction orale, surtout en ce qui a trait au taux de réussite du test en français. Comme l'illustre le tableau 22, le taux de réussite du test d'interaction orale en français s'est affermi dans l'ensemble pour la deuxième année consécutive (tous niveaux confondus). Soulignons particulièrement le fait que, toutes candidatures confondues, le taux de réussite du niveau « C » est demeuré stable. Toutefois, le taux enregistré par les cadres de direction a fléchi de 1,2 point de pourcentage pour tomber à 32,0 % comparativement à 33,2 % en 2004-2005.

Source : Centre de psychologie du personnel

Compréhension de l'écrit	Expression écrite	Interaction orale	Changement en %				Niveau moyen 2003-2006
			2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006
20 238	21 572	20 351	20 610	26 319	27,7		
22 452	24 069	22 679	23 347	28 950	24,0		
18 072	21 127	19 739	20 291	22 963	13,0		

Tableau 21 - Nombre d'examins d'évaluation de langue seconde

Tableau 20 - Nombre d'évaluations

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Changement en % (deux derniers exercices)
Tous examens confondus	142 901	153 060	129 042	112 318	162 200	44,4
Évaluation des EX (SELEX)	470	555	412	309	485	58,2
	543	1 286	1 761	2 103	2 246	6,8
(vérification des références)						

Source : Centre de psychologie du personnel

L'accroissement du nombre d'examens peut s'expliquer par l'augmentation du nombre d'examens professionnels, de tests d'évaluation de langue seconde et surtout d'examens liés au Programme de recrutement postsecondaire (RP). Dans l'ensemble, on constate une augmentation de la demande d'instruments permettant une cotation rapide, que l'on peut administrer en groupe et qui facilitent la gestion du volume de candidatures. Par exemple, au cours de la campagne du RP de 2005-2006, on a reçu 35 227 demandes d'emploi, et administré quatre examens différents : l'Examen de recrutement des diplômés (11 282), l'Examen de jugement situationnel (20 500), l'Examen de compétence en communication écrite (12 021) et l'Examen de communication écrite (679), soit un total de 44 482 examens.

Le nombre de Simulations pour la sélection des EX (SELEX), instrument d'évaluation au niveau d'entrée dans la catégorie des cadres de direction, a également enregistré une forte hausse au cours du dernier exercice. Cette augmentation est sans doute attribuable à une faible utilisation des SELEX en 2004-2005, à une initiative de la CFP – qui a eu lieu durant le présent exercice – visant à recruter des candidates et candidats issus de minorités visibles (voir la section 6.4), et enfin, à une utilisation accrue du SELEX au cours des mois précédant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

**Évaluation de langue seconde** – La responsabilité relative à tous les tests d'évaluation de langue seconde dans la fonction publique incombe à la CFP. Elle s'acquitte en élaborant, en administrant et en cotant les instruments d'évaluation de langue seconde qui mesurent les compétences d'une personne en matière de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale en langue seconde. Le tableau 21 illustre le nombre d'examens administrés par type d'évaluation.

Dans l'ensemble, on constate une augmentation de la demande d'instruments permettant une cotation rapide, que l'on peut administrer en groupe et qui facilitent la gestion du volume de candidatures.

La responsabilité relative à tous les tests d'évaluation de langue seconde dans la fonction publique incombe à la CFP.

## 6.8 Services d'évaluation

Les initiatives de dotation collective constituent également un moyen efficace de régler les problèmes de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de la direction. Un tel exemple est présenté à la section 6.4, intitulée « Représentativité ».

Par l'entremise de la Direction générale des services de recrutement et d'évaluation, tout particulièrement du Centre de psychologie du personnel (CPP), centre d'expertise en matière d'évaluation aux fins de sélection et de perfectionnement, la CFP offre une vaste gamme de produits et de services d'évaluation aux organisations dans l'ensemble de la fonction publique.

**Nombre d'évaluations** – En 2005-2006, les produits et services d'évaluation du CPP ont suscité un intérêt grandissant, comme en témoigne l'accroissement du nombre de demandes de renseignements reçues en ligne ou par téléphone. En effet, ce nombre a augmenté de 14,2 % au cours de l'exercice financier pour passer de 4 056, en 2004-2005, à 4 632, en 2005-2006. La demande d'instruments d'évaluation des personnes pour des postes de supervision et de soutien administratif s'est avérée particulièrement forte.

*En 2005-2006, les produits et services d'évaluation du CPP ont suscité un intérêt grandissant [...] La demande d'instruments d'évaluation des personnes pour des postes de supervision et de soutien administratif s'est avérée particulièrement forte.*

### Les examens du Centre de psychologie du personnel et le recrutement à des postes d'agent des ressources humaines

Les examens du Centre de psychologie du personnel se sont avérés des outils essentiels de l'initiative de recrutement d'agents et d'agentes des ressources humaines qu'a menée la CFP en 2005-2006. À la suite de la présélection au moyen de divers examens d'un nombre important de candidatures, 300 personnes ont passé l'exercice de simulation en ressources humaines afin de se qualifier à des postes d'agent des ressources humaines au niveau d'entrée.

Comme l'illustre le tableau 20, les examens du CPP ont été mis à profit dans plus de 162 200 évaluations, ce qui représente une hausse de 44,4 % par rapport à 2004-2005.

**■** Par exemple, en avril 2005, Affaires étrangères (AFC) et Commerce international Canada (CICan) ont travaillé en collaboration dans un dossier de promotion à des postes de cadre de direction. (Les deux ministères ont fusionné le 6 février 2006.) On a invité les membres du personnel de niveau EX moins 1 des deux organisations à poser leur candidature. Parmi les 377 qui l'ont fait, 131 sont passés à la prochaine étape. En tout, 39 d'entre eux se sont qualifiés et ont fait l'objet d'une recommandation aux fins de placement sur une liste d'admissibilité. Ainsi, 16 personnes se sont qualifiées pour AFC, 14 pour CICan et neuf pour les deux ministères.

L'exercice, la demande d'initiatives de dotation collective visant des postes de cadre de direction a continué de croître. La tenue d'un seul processus, plutôt que plusieurs, pour doter des postes semblables au sein d'une même organisation ou de plusieurs organisations permet d'accroître l'efficacité et l'uniformité de l'évaluation ainsi que de la sélection.

**Initiatives de dotation collective des postes de direction – Durant**

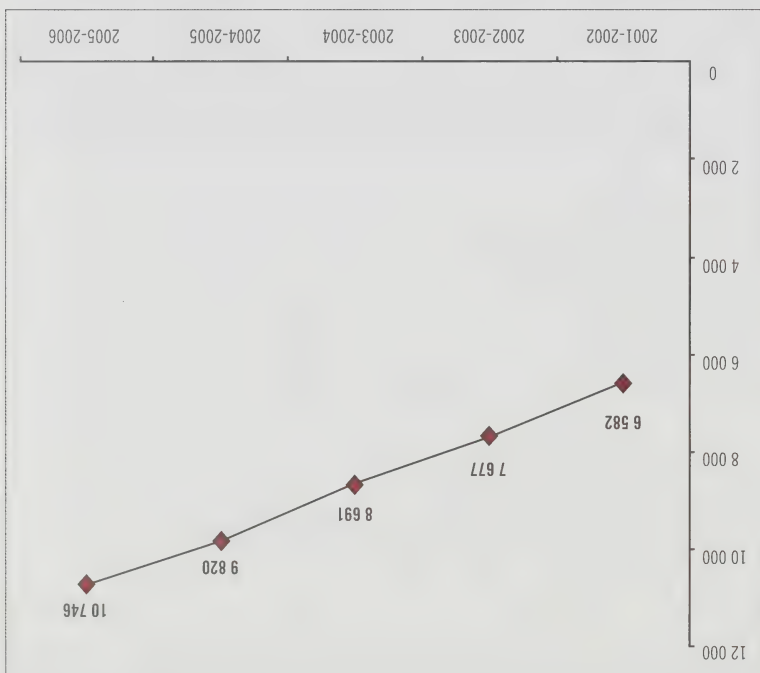


Figure 16 - Volume de candidatures à des postes de niveau EX-01 à EX-03 selon l'exercice financier<sup>34</sup>

[...] la demande d'initiatives de dotation collective visant des postes de cadre de direction a continué de croître. La tenue d'un seul processus, plutôt que plusieurs, pour doter des postes semblables au sein d'une même organisation ou de plusieurs organisations permet d'accroître l'efficacité et l'uniformité de l'évaluation ainsi que de la sélection.

Tableau 19 - Processus de sélection – Niveaux EX-01 à EX-03

	Processus internes			Processus externes			Processus non-annoncés		
	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03
2001-2002	317	153	70	8	13	8	130	60	34
2002-2003	236	114	55	19	11	6	149	38	33
2003-2004	282	93	66	26	11	13	74	19	15
2004-2005	248	169	78	17	22	8	42	10	10
2005-2006	323	116	84	23	30	12	41	7	8

**Processus de sélection des cadres de direction** – La population canadienne peut postuler dans le cas de processus de sélection externes. Comme l'illustre le tableau 19, la CFP a mené 65 processus de sélection externes, annués de postes de niveaux EX-01 à EX-03 assujettis à la LEFP, en 2005-2006. Ce nombre représente une hausse de 38,3 % par rapport à 2004-2005 (47) et plus du double du nombre de processus similaires ayant eu lieu en 2001-2002 (29).

■ Le nombre de processus de sélection internes annoncés (au sein de la fonction publique, soit la majorité des processus) visant des postes de direction s'est accru de 5,6 % par rapport à 2004-2005.

Le nombre de processus de nomination non annoncés visant des postes de direction a fléchi de 10,7 % par rapport à 2004-2005. Il englobe les processus internes et externes de même que les nominations sans concours sous le régime de l'ancienne LEFP. Les processus non annoncés sont utilisés, par exemple, dans les cas de reclassement et lorsque les circonstances appellent la prise en considération d'une seule personne. Il peut s'agir de la nécessité de doter un poste dont les fonctions sont hautement spécialisées et pour lequel la disponibilité sur le marché du travail est reconnue comme étant extrêmement faible. Le tableau 19 en fait état : cette diminution s'inscrit dans une tendance continue à la baisse. En effet, le nombre de tels processus a chuté pour passer de 224 en 2001-2002 à 56 en 2005-2006.

**Volume de candidatures à des postes de cadre de direction** – Le nombre de candidatures aux processus de sélection des cadres de direction (annoncés à l'intérieur et à l'extérieur en vertu de la LEPF) a augmenté de 9,4 % par rapport à 2004-2005. Comme l'illustre la figure 16, le volume de candidatures à des postes de cadre de direction n'a cessé de grimper au cours des cinq derniers exercices, soit de 63,2 %.

■ En 2005-2006, la proportion des postes de niveau EX-03 à dotation impérative a bondi pour passer de 66 % (198 nominations sur 300) à 79,3 % (283 nominations sur 357 si l'on exclut l'ASFC ou, si on l'englobe, 284 nominations sur 358). Ces chiffres coïncident avec l'application de la Directive du Conseil du Trésor aux postes de niveau EX-03.

**Services de ressourcement des cadres de direction** – En 2005-2006, la Direction du ressourcement des cadres de direction de la CFP a fourni une gamme de services de recrutement, d'évaluation et de sélection des cadres de direction aux niveaux EX-01 à EX-03. Ces services englobent la prestation de conseils en matière de recrutement touchant des processus de ressourcement ciblés et collectifs. Ces processus s'adressent aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou à des collectivités fonctionnelles, et ont pour but de doter des postes similaires aux responsabilités communes dans des domaines tels que la technologie de l'information et les finances. À présent, en vertu de la nouvelle loi, la nomination des cadres de direction est déléguée aux administrateurs généraux et administratrices. Toutefois, la CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction aux organisations qui le souhaitent.

Le tableau ci-après présente des renseignements concernant les activités de ressourcement de la Direction du ressourcement des cadres de direction. Il s'agit de données relatives aux processus visant les postes de niveaux EX-01 à EX-03 sous le régime de l'ancienne LEFP. Ces chiffres proviennent exclusivement du système de ressourcement des cadres de direction intégré et du registre des cas de la CFP. Ils diffèrent donc de ceux qui concernent toute l'activité de nomination touchant le groupe de la direction, illustrés plus haut.

Le nombre de processus dont s'est occupé la CFP aux fins de nomination ou de promotion à des postes de niveaux EX-01 à EX-03 a considérablement augmenté en 2005-2006. En effet, 606 processus se sont déroulés. Ce chiffre représente une augmentation de 32,3 % par rapport à 2004-2005. La répartition des processus par niveau est comparable à celle des années précédentes. Les départs à la retraite et les restructurations au sein des organisations ont conduit ces dernières à se tourner plus souvent vers la CFP afin d'obtenir de l'aide pour doter leurs postes de niveaux EX-01 à EX-03.

À présent, en vertu de la nouvelle loi, la nomination des cadres de direction est déléguée aux administrateurs généraux et administratrices. Toutefois, la CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction aux organisations qui le souhaitent.

■ Comme l'illustre la figure 15, la plus forte augmentation du nombre de nominations à des postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative s'est produite entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2005-2006. Si l'on exclut l'ASFC, la proportion des postes à dotation bilingue impérative a crû de 10,5 % (passant de 61,9 à 68,4 % de toutes les nominations). Cette augmentation se compare à celle qui est survenue entre 2003-2004 et 2004-2005 (soit une progression de 9,8 %, de 56,4 à 61,9 % de tous les postes). Lorsqu'on englobe l'ASFC, la hausse s'établit à 10,3 %.

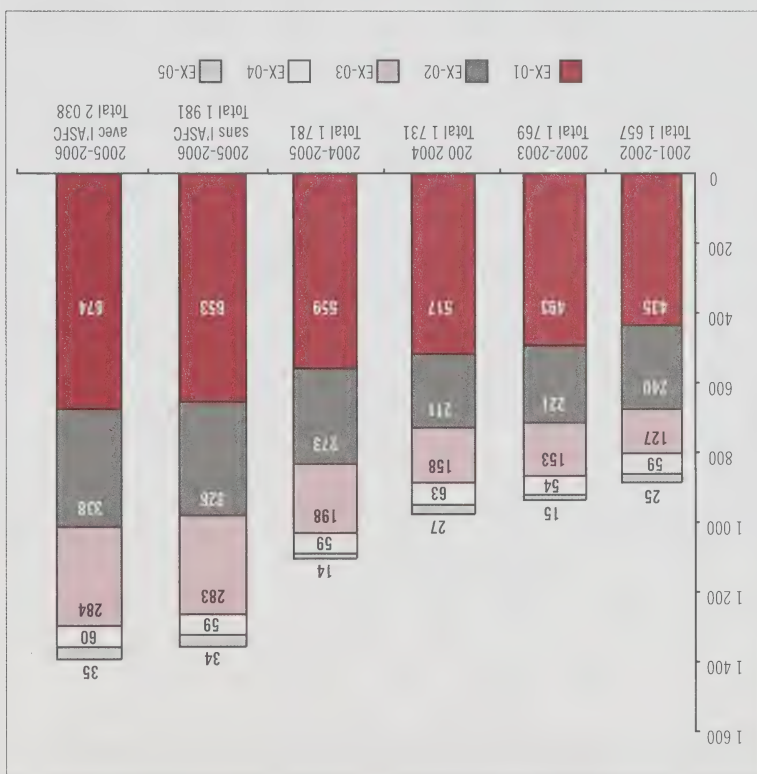


Figure 15 - Nominations à des postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative selon le niveau et total des nominations à des postes de cadre de direction

Tableau 18 - Promotions et nominations intérimaires selon le pourcentage

Activité	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Hausse en % sans l'ASFC	2005	2006	Hausse en %
Promotions	717	713	600	466	658	412	677	45,3	752	11,7
Nominations intérimaires	444	530	572	673	733	8,9	752	11,7	2 038	14,4
TOTAL	1 657	1 769	1 731	1 781	1 981	11,2	2 038	14,4		

**Postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative** – Le nombre de postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative (c'est-à-dire que les candidates et les candidats doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre d'emploi) ne cesse d'augmenter à tous les niveaux de ce groupe. Cette croissance coïncide avec a mise en place, en avril 2004, de la Directive sur la dotation des postes bilingues du Conseil du Trésor. Celle-ci énonce qu'il faut procéder à une dotation impérative dans la plupart des cas, à moins d'avis contraire<sup>33</sup>. À l'origine, la Directive ne s'appliquait qu'aux postes de niveaux EX-04 et EX-05. Elle s'est étendue aux postes de niveau EX-03 le 1<sup>er</sup> avril 2005 et touchera les postes de niveau EX-02 à compter du 1<sup>er</sup> avril 2007. L'obligation de doter des postes de façon impérative ne concerne pas les postes ouverts au public qui peuvent être dotés de façon impérative ou non impérative. Dans le cas de la dotation non impérative, les personnes qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de la nomination sont tenues de devenir bilingues. Elles sont donc admissibles à une formation linguistique afin d'acquérir les compétences nécessaires dans leur seconde langue officielle.

Le nombre de postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative [...] ne cesse d'augmenter à tous les niveaux de ce groupe.

- La figure 15 ci-après, laquelle englobe les données de l'ASFC, illustre le fait que le nombre de postes à dotation bilingue impérative de niveaux EX-01 à EX-05 s'est élevé. En effet, il est passé de 61,9 % de toutes les nominations effectuées en 2004-2005 (1 103 nominations) à des postes à dotation bilingue impérative sur 1 781 nominations) à 68,3 % en 2005-2006 (1 391 nominations à des postes à dotation bilingue impérative sur 2 038 nominations).
- Lorsqu'on exclut l'ASFC, la proportion de nominations à des postes à dotation bilingue impérative se fixe à 68,4 % (1 355 nominations sur un total de 1 981).

<sup>33</sup> La Directive se trouve sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'adresse suivante : [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_po/mrpubs/OffLang/dsbp-ddbp-f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_po/mrpubs/OffLang/dsbp-ddbp-f.asp).

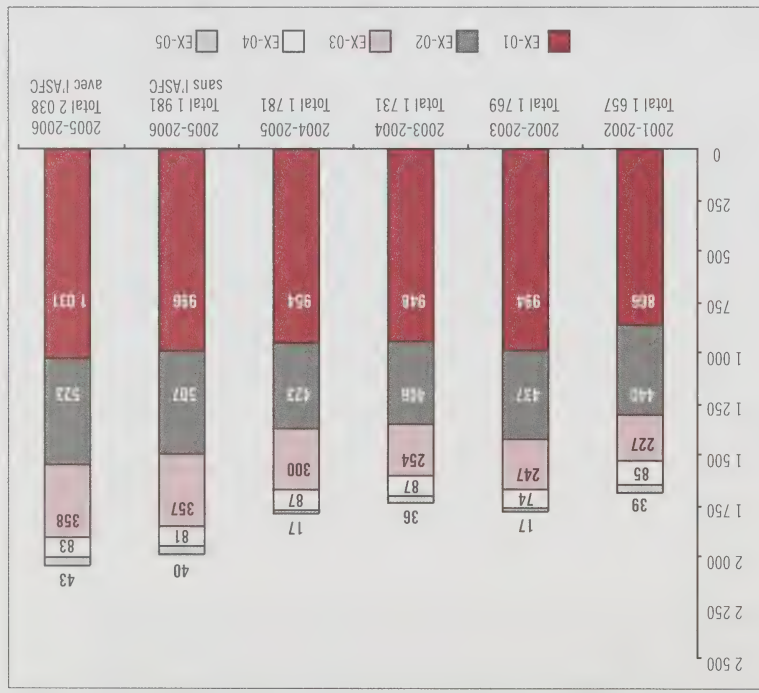
Tableau 17 - Postes du groupe de la direction EX selon le niveau

Au 31 mars 2002	Au 31 mars 2003	Au 31 mars 2004	Au 31 mars 2005	Au 31 mars 2006 (a)	Au 31 mars 2006 (b)
EX-01	1 769	1 901	1 972	1 977	1 921
EX-02	882	939	947	892	901
EX-03	578	655	674	682	723
EX-04	170	184	173	177	172
EX-05	88	77	77	71	79
TOTAL	3 487	3 756	3 843	3 799	3 796
					3 910

(a) Sans l'Agence des services frontaliers du Canada.  
 (b) Avec l'Agence des services frontaliers du Canada.

- En pourcentage, c'est au niveau EX-05 que la progression du nombre de nominations est la plus marquée (soit 135,3 %, passant de 17 à 40 nominations). Toutefois, le nombre de postes de cette catégorie n'est passé que de 71 à 79 (sans l'ASFC), soit une hausse bien plus modeste de 11,3 %. De plus, il n'y a eu que 15 départs à ce niveau. Ces chiffres laissent entendre que l'augmentation du taux de nominations est due au fait que des personnes ont changé d'emploi en demeurant au même niveau.
- C'est au niveau EX-02 que l'on trouve la deuxième hausse en importance, soit 19,9 % (progresant de 423 à 507, sans l'ASFC). Cependant, l'effectif à ce niveau n'a crû que de 1 % passant de 892 à 901 personnes.
- Comme l'illustre le tableau ci-après, le nombre de promotions a crû de 41,2 %, pour s'établir à 658 nominations. Les augmentations sont manifestes à tous les niveaux. Les nominations intermédiaires ont progressé de 8,9 %. Il s'agit de tendances nettes au sein du groupe de la direction quand on les compare à l'augmentation des nominations dans leur ensemble.

Figure 14 - Activités de dotation des postes EX selon l'année financière et le niveau



Même si le nombre de nominations a augmenté, il ne semble pas que l'accroissement des effectifs au sein du groupe de la direction en soit la cause. Comme l'illustre le tableau ci-après, l'effectif du groupe de la direction dont la nomination relève de la CFP, pour tous les niveaux, est demeuré stable entre 2004-2005 (3 799) et 2005-2006 (3 796). Grâce aux 67 postes de direction additionnels à l'ASFC, l'effectif s'est établi à 3 910 personnes, soit une hausse de 2,9 %.

pouvoir de nommer en priorité les membres du personnel exonéré du gouvernement général à des postes du groupe de la direction (de plus amples renseignements sur les pouvoirs délégués aux administrateurs généraux et administratrices sont présentés à la section 3.2, Gestion de la délégation de pouvoirs).

Il s'agit d'un changement par rapport à la façon de faire sous le régime de l'ancienne LEFP. En effet, il incomrait alors à la CFP d'effectuer les nominations et promotions touchant le groupe de la direction. En vertu de la LEFP antérieure, la CFP déléguait les pouvoirs relatifs à certain types d'activités telles que les nominations intermédiaires, nominations latérales et mutations au même niveau. De plus, en 2001, la CFP lançait l'approche de dotation stratégique des postes de direction en déléguant à quelques administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir d'effectuer certaines nominations pendant une période limitée, selon des plans préapprouvés.

**Nomination des cadres de direction** – En 2005-2006, il y a eu en tout 2 038 nominations (y compris les nouvelles nominations, promotions et nominations intermédiaires) au groupe de la direction, relevant de la compétence de la CFP. Il s'agit d'une augmentation de 14,4 % par rapport aux 1 781 nominations effectuées en 2004-2005 si l'on englobe les données de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). La figure 14 (qui présente les chiffres de 2005-2006 avec et sans l'ASFC) montre que les nominations au groupe de la direction ont crû en 2005-2006, à tous les niveaux EX, sauf au niveau EX-04 qui a accusé un léger fléchissement de 4,6 %, passant de 87 à 83 nominations.

- Comme c'est le cas pour tous les chiffres concernant les effectifs, il faut, pour faire ressortir les tendances, retirer les totaux de l'ASFC, organisme qui a ajouté 67 cadres de direction aux effectifs réels par la LEFP en date de mars 2005.
- Sans l'ASFC, l'augmentation des nominations s'avère plus modeste, soit 11,2 %, passant de 1 781 à 1 981. Là encore, le niveau EX-04 a enregistré une faible baisse de 6,9 %, tombant de 87 à 81 nominations.

d'enseignement coopératif et d'internat. Elle a donc établi des critères en regard desquels ces programmes sont évalués. Les critères visent à s'assurer que les programmes approuvés par la CFP intègrent de façon officielle et structurée l'apprentissage scolaire et le perfectionnement grâce à l'expérience en milieu de travail.

La population étudiante embauchée dans le cadre du Coop s'est accrue de 8,9 %, pour passer de 3 153 en 2004-2005 à 3 434 personnes en 2005-2006.

D'une part, la CFP s'était donné comme objectif d'aider les ministères et organismes à tirer avantage des efforts et investissements réalisés dans le domaine de l'embauche de personnel étudiant; d'autre part, elle visait à permettre aux gestionnaires de combler leurs besoins en matière de ressources humaines dans l'avenir. C'est donc pour ces raisons, qu'en août 1998, la CFP a mis au point des mécanismes d'intégration du personnel étudiant » en apportant des modifications à la Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor et au Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants de la CFP. L'intégration du personnel étudiant permet aux gestionnaires de nommer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire à des postes de la fonction publique pour une période indéterminée ou temporaire. Il faut, toutefois, que ces derniers répondent à deux critères : posséder les qualifications requises pour ces postes; avoir travaillé dans la fonction publique fédérale dans le cadre du PFETE, du Coop ou du PAR.

■ La CFP ne recueille pas de données sur l'intégration du personnel étudiant, mais elle peut en faire la collecte à partir des dossiers de paie et d'administration des priorités. On estime qu'en 2005-2006, 275 membres du personnel étudiant ont fait l'objet d'une intégration dans des postes de durée déterminée ou indéterminée. Parmi eux, 186 avaient participé au PFETE et 89, au Coop. Il s'agit d'une augmentation de 23,3 % par rapport à 2004-2005, exercice au cours duquel 223 membres du personnel étudiant avaient été intégrés à des postes dans la fonction publique (125 d'entre eux après avoir participé au PFETE et 98, au Coop).

## 6.7 Ressourcement des cadres de direction

**Délégation du ressourcement des cadres de direction** – Depuis la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, la CFP a, pour la toute première fois, délégué pratiquement toutes les nominations au groupe de la direction (soit les niveaux EX-01 à EX-05) aux administrateurs généraux et administratrices générales. La CFP a toutefois conservé le pouvoir de nommer les bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres au groupe de la direction, comme nous l'avons mentionné à la section 6.2. De même, elle a conservé le

La population étudiante embauchée dans le cadre du Coop s'est accrue de 8,9 %, pour passer de 3 153 en 2004-2005 à 3 434 personnes en 2005-2006.

On estime qu'en 2005-2006, 275 membres du personnel étudiant ont fait l'objet d'une intégration dans des postes de durée déterminée ou indéterminée. Parmi eux, 186 avaient participé au PFETE et 89, au Coop. Il s'agit d'une augmentation de 23,3 % par rapport à 2004-2005 [...].

Depuis la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, la CFP a, pour la toute première fois, délégué pratiquement toutes les nominations au groupe de la direction (soit les niveaux EX-01 à EX-05) aux administrateurs généraux et administratrices générales.

(3) **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) –** Ce programme, établi en 1990, propose aux gestionnaires d'embaucher un mécanisme extrêmement utile. Il vise à embaucher des personnes étudiant dans le cadre de programmes d'enseignement coopératif dans un établissement d'études postsecondaires. L'embauche est déléguée aux ministères. La CFP a la charge d'approuver les programmes

exercice.  
La CFP, en partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, met actuellement la dernière main au cadre du PAR. Cette démarche vise à faire en sorte qu'il devienne un programme à part entière. La mise en œuvre est prévue pour le prochain

occasions d'emploi.  
ne sont parfois effectuées que l'année suivant la publication des le nombre de recrues en 2005-2006 témoigne du fait que les nominations Souignons que la différence entre le nombre d'occasions d'emploi et 67 occasions d'emploi. En tout, 53 d'entre eux ont été embauchés. En 2005-2006, 168 étudiantes et étudiants ont posé leur candidature à d'études.

recherche et, d'autre part, d'obtenir le diplôme lié à leur programme d'acquérir les connaissances et compétences exigées en matière de peut postuler directement à ces emplois qui lui permettront, d'une part, (**emplois.gc.ca**). Ainsi, la population étudiante de partout au Canada annoncées sur le site Web de la CFP consacré aux occasions d'emploi scientifique appliquée. Les affectations dans le cadre du PAR sont antécédents scolaires et compétences conviennent bien à la recherche fédérale et la population étudiante de niveau postsecondaire dont les sert de pont entre les installations de recherche de l'administration

faisait partie du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Il programme d'emploi étudiant distinct en janvier 2005. Auparavant, il (2) **Programme des adjoints de recherche (PAR) –** Le PAR est devenu un embauchés par la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada. de recrues du PFETE en 2005-2006 englobe les 881 étudiantes et étudiants 2005. Mentionnons cependant que, contrairement à 2004-2005, le nombre embauchés dans le cadre du PFETE comparativement à 6 556 en 2004-

en 2004-2005. En 2005-2006, 8 581 étudiantes et étudiants ont été Le nombre de candidatures demeure élevé : 76 000 en 2005-2006 et 76 094 antécédents scolaires et leurs compétences.

exigences des occasions d'emploi étudiant qu'ils proposent, selon leurs trouver les étudiants et étudiantes qui correspondent le mieux aux Depuis 1996, ce programme permet aux gestionnaires d'embaucher de (1) **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) –**

En 2005-2006, 168 étudiants et étudiantes ont posé leur candidature à 67 occasions d'emploi. En tout, 53 d'entre eux ont été embauchés.

portée du RP et de ses outils de soutien afin d'aider les organisations qui souhaitent attirer une clientèle diplômée de niveau postsecondaire (p. ex. en incluant les diplômés et diplômées de niveau collégial et en créant davantage de répertoires relatifs à des domaines donnés). Lorsque toutes les nominations découlant de la campagne d'hiver 2006 auront été effectuées, on s'attend à ce que cette proportion dépasse celle de 2004-2005. Par exemple, 159 personnes se sont qualifiées dans le cadre de la campagne de la collectivité des RH. Le processus de présentation n'est pas encore terminé au moment de la publication du présent rapport. Toutefois, pour en tirer le maximum d'avantages, les organisations et les gestionnaires d'embauche devront renouveler leurs efforts et examiner de près la façon dont le programme peut répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines à court et à long terme.

## (2) Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) – Ce

programme a vu le jour en janvier 2005. Il vise le recrutement de Canadiens et Canadiennes d'exception qui ont obtenu leur diplôme récemment ou qui l'obtiendront bientôt, au Canada ou à l'étranger. Il a pour objectif d'accroître la capacité de la fonction publique en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. À ce jour, ce nouveau programme a permis de recruter des personnes d'un calibre hors du commun. Il a donc suscité un intérêt considérable auprès des organisations.

Les deux premières campagnes du RLP ont eu lieu à l'hiver 2005 (903 candidatures) et à l'automne 2005 (1 181 candidatures). Parmi les candidats et candidates qui ont postulé lors de la campagne d'hiver, 43 personnes se sont qualifiées. Au 31 mars 2006, 32 d'entre elles se sont vu offrir un emploi dans la fonction publique fédérale. Parmi celles-ci, 14 personnes avaient été nommées à des postes en mars 2006. Ce groupe impressionnant de recrues compte 13 titulaires de doctorat, cinq boursiers et boursières de la fondation Rhodes et huit titulaires d'une bourse d'études Fulbright. Rappelons également la forte représentation de membres de groupes de minorités visibles, 5 % à titre de personnes handicapées et 2,3 % à titre d'Autochtones. Le processus découlant de la campagne d'automne 2005 n'est pas encore terminé.

## Recrutement d'étudiants et d'étudiantes à des emplois temporaires – II

existe trois programmes permettant de recruter des étudiants et étudiantes pour doter des emplois temporaires. Ils visent à monter un répertoire de candidates et candidats qualifiés aux fins de nomination dans l'avenir. Voici les trois programmes :

Ce groupe impressionnant de recrues compte 13 titulaires de doctorat, cinq boursiers et boursières de la fondation Rhodes et huit titulaires d'une bourse d'études Fulbright. Rappelons également la forte représentation de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi [...].

En raison du nombre élevé de candidatures, la CFP administre des examens et applique d'autres méthodes d'évaluation. Ainsi, elle s'assure que seuls les postulants et postulantes satisfaisant aux exigences de l'emploi seront présentés aux organisations. On a utilisé des examens pour 21 des 30 choix de carrière proposés en 2005-2006 afin de déterminer quels postulants et postulantes présenter aux organisations aux fins d'évaluation plus poussée. En tout, 4 427 des 8 777 postulantes et postulants ayant fait l'objet d'une présentation ont passé un examen. Une présentation de la CFP indique que la personne répond aux critères de base du poste (p. ex. études, zone de sélection) et qu'elle la recommande à l'organisation. Ensuite, l'organisation doit procéder à une évaluation et à un examen plus approfondi de la candidature. C'est grâce, entre autres, à des entrevues que l'organisation peut déterminer si elle peut offrir un emploi à la candidate ou au candidat qui lui a été présenté.

Les 8 777 personnes ayant fait l'objet d'une présentation aux organisations représentent 24,9 % des candidatures reçues. Soulignons qu'il est possible de présenter une même personne pour plusieurs occasions d'emploi. En date du 31 mars 2006, les présentations avaient débouché sur 550 nominations, dont 293 visaient des emplois permanents et 257, des postes d'une durée déterminée. Au cours de l'exercice 2006-2007, on continuera d'effectuer des nominations dans le cadre de la campagne qui a eu lieu à l'hiver 2006. On en fera mention dans le prochain rapport annuel.

En 2004-2005, la CFP a mené deux campagnes du RP pour un total de 14 choix de carrière dans neuf organisations. En tout, 7 224 diplômés et diplômées ont présenté 11 419 candidatures. La CFP en a présentée 7 072 aux organisations, soit 61,9 % des candidatures reçues. Ces présentations ont débouché sur 469 nominations en 2004-2005.<sup>32</sup>

L'augmentation du nombre de candidatures en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 peut s'expliquer surtout par l'ajout d'une campagne et la participation d'Affaires étrangères et Commerce international, de l'Agence des services frontaliers du Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada et de la collectivité fonctionnelle des ressources humaines. Les choix de carrière proposés par ces organisations ont entraîné un volume élevé de candidatures.

Les efforts constants que la CFP déploie afin d'inciter les organisations à faire appel au RP pour attirer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire se répercutent dans l'augmentation du nombre de choix de carrière proposés en 2005-2006. En 2006-2007, la CFP continuera d'élargir la

<sup>32</sup> Ce chiffre diffère de celui qui avait été annoncé dans le rapport annuel de la CFP de 2004-2005, car d'autres nominations ont été effectuées après le dépôt du rapport.

Les efforts constants que la CFP déploie afin d'inciter les organisations à faire appel au RP pour attirer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire se répercutent dans l'augmentation du nombre de choix de carrière proposés en 2005-2006. En 2006-2007, la CFP continuera d'élargir la portée du RP [...].

**Recrutement de personnel diplômé de niveau postsecondaire** – Il existe deux programmes distincts visant l'embauche de personnel diplômé, de niveau postsecondaire, à des postes de durée déterminée ou indéterminée :

(1) **Programme de recrutement postsecondaire (RP)** – La CFP a créé ce

programme en 1973 afin d'aider les organisations à doter des postes d'agent, au niveau d'entrée, pour lesquels un grade universitaire est exigé. Le niveau d'entrée peut varier selon les ministères.

En plus d'utiliser le répertoire général du RP (environ 9 435 diplômés et diplômées)<sup>31</sup>, les organisations qui participent aux campagnes du RP peuvent adopter une approche ciblée en annonçant leurs occasions d'emploi ou « choix de carrière ». Cette approche permet aux organisations de se faire valoir auprès des postulants et leur procure les avantages que présente la participation à une campagne collective.

Dans le passé, certaines collectivités fonctionnelles ont fait appel au RP. Par exemple, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (PRPAF/PRPVI) utilise le RP depuis longtemps. En 2005-2006, la CFP a travaillé de concert avec la collectivité fonctionnelle des ressources humaines (groupe PE) afin d'élaborer une campagne de recrutement collectif, comme il est précisé à la section 2.3.

En 2005-2006, la CFP a mené trois campagnes de recrutement : une au printemps 2005, une à l'automne 2005 et une autre à l'hiver 2006. En tout, 30 choix de carrière dans 15 organisations ont été annoncés (voir le tableau ci-après), annonces qui ont suscité 35 227 candidatures de 16 211 diplômés et diplômées universitaires.

**Tableau 16 - Choix de carrière**

Année financière	Candidatures et postulants		Présentations		Nominations	
	Nbre	Nbre	Nbre	% du total des candidatures	Nbre	% des présentations
Du 1 <sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005	11 419	7 224	7 072	61,9 %	469	6,6 %
Du 1 <sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2006	35 227	16 211	8 777	24,9 %	550	6,3 %

<sup>31</sup> Le nombre de diplômés et diplômées fluctue, car ils posent leur candidature et la retirent régulièrement. Pour pouvoir demeurer inscrits au répertoire, ils doivent renouveler leur intérêt tous les 60 jours.

Au cours de l'été 2006, la CFP a mis en application la zone nationale de sélection dans des organisations ciblées en Alberta et au Québec, dans le cadre d'un projet pilote. L'objectif est d'appliquer la zone nationale de sélection aux processus relatifs à tous les postes d'agent ouvert au public partout au pays, d'ici avril 2007, et à tous les autres postes, d'ici décembre 2007.

La mise en application de la zone nationale de sélection comporte toutefois sa part de défis. Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines ont exprimé des inquiétudes. En effet, ils se préoccupent précisément des conséquences financières de cette initiative et du temps requis pour mener des processus de nomination de ce type. Afin d'appuyer cette initiative, la CFP a implanté, à l'automne 2005, le Système de présélection électronique (SRFP) – outil de recrutement et de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – dans tous les bureaux régionaux du pays. Cet outil Web offre aux gestionnaires d'embauche des moyens inédits d'obtenir des renseignements détaillés sur les candidatures aux fins de présélection électronique. De plus, cet outil modernise le processus de présentation des demandes d'emploi pour les Canadiens et Canadiennes. En effet, le SRFP leur permet de fournir des renseignements en ligne sur leur situation dans le cadre du processus de présélection.

## 6.6 Programmes de recrutement spécialisé

■ Le SRFP devrait aider les organisations à gérer le volume accru de candidatures prévu, à la suite de la mise en application de la zone nationale de sélection. Un accès direct au SRFP, sans l'entremise de la CFP, augmenterait également l'efficacité des processus. La CFP prévoit d'ailleurs mettre sur pied un projet pilote dans le cadre duquel le ministère de la Défense nationale, en tant que premier utilisateur, aurait un accès direct au système. Une stratégie de mise en œuvre a été élaborée en vue de l'application future du modèle d'accès direct à d'autres organisations.

La CFP administre cinq programmes de recrutement spécialisé. Il s'agit de programmes qui visent la population étudiante de même que les diplômés et diplômées de niveau postsecondaire. Ils proposent des stratégies de recrutement collectives et efficaces permettant de doter divers postes dans la fonction publique en tenant compte du choix de carrière de la personne. Dans l'ensemble, le recours à ces programmes ne cesse de croître, les organisations et collectivités fonctionnelles se rendant compte des avantages qu'ils offrent pour renouveler les effectifs.

Dans l'ensemble, le recours à ces programmes ne cesse de croître, les organisations et collectivités fonctionnelles se rendant compte des avantages qu'ils offrent pour renouveler les effectifs.

Afin d'appuyer cette initiative, la CFP a implanté, à l'automne 2005, le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – outil de recrutement et de présélection électronique – dans tous les bureaux régionaux du pays.

Depuis 2001, la zone nationale de sélection est utilisée aux fins de recrutement pour des postes d'agent principal et de cadres ouverts au public. Pour les postes d'agent de niveaux intermédiaire et subalterne nécessitant des compétences spécialisées, on se servait déjà de la zone nationale de sélection lorsqu'il s'agissait de postes ouverts au public.

En octobre 2005, la CFP a annoncé la mise en œuvre d'une démarche progressive et pondérée en vue de mettre en application une zone nationale de sélection. Au cours de la prochaine année, la CFP surveillera et évaluera les progrès réalisés relativement à cette initiative. Dans cet intervalle de temps, elle établira également des plans en vue d'accroître l'accès aux possibilités d'emploi dans toutes les régions, de même que pour d'autres types de postes ouverts au public.

La CFP a annoncé les étapes de cette démarche progressive. Elle poursuit maintenant sur sa lancée et continue d'appliquer la zone nationale de sélection au moyen d'instruments stratégiques. Les ministères et organismes sont, en fait, tenus de se conformer à ces instruments. Sous réserve d'autres études sur les répercussions possibles, l'objectif est d'appliquer la zone nationale de sélection aux processus relatifs à tous les postes ouverts au public d'ici deux ans.

Au cours de l'exercice 2005-2006, on a utilisé une zone nationale de sélection pour 29,7 % des postes de la région de la capitale nationale ouverts au public. Il s'agit d'une hausse modeste, comparativement à 28 % en 2004-2005. Sur les emplois dotés dans la région de la capitale nationale au moyen d'une zone nationale de sélection, 58,4 % sont des postes de cadre et 22,7 % sont des postes de niveau d'agent.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006, la zone nationale de sélection s'applique à tous les postes de niveau d'agent ouverts au public au sein des organisations fédérales de la région de la capitale nationale dont les nominations sont régies par la LFFP. En 2005-2006, les postes de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale représentaient environ 17,3 % de tous les postes ouverts au public.

Le fait d'étendre cette exigence entraînera probablement une hausse importante de l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe. On s'attend à ce que la zone nationale de sélection dans la région de la capitale nationale s'applique à environ 90 % des postes ouverts au public. En raison de cette exigence, il est également prévu que l'utilisation de la zone nationale de sélection pour les emplois ouverts au public au Canada passe de 19,3 % à 35 %.

On a entrepris une étude fondée sur des données relatives à la disponibilité sur le marché du travail, ainsi que sur la comparaison entre des données globales concernant les candidatures et des données concernant les nominations. Ainsi, il sera possible de voir s'il y avait des constances dans le déclin de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe sur une période de cinq ans (2000-2005). Les résultats provisoires confirment que le déclin de la représentation des membres des minorités visibles est supérieur à celui des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Il faut procéder à des analyses plus approfondies pour comprendre les causes de ce déclin. La CFP prévoit communiquer les résultats à cet égard aux ministères et organismes, groupes visés par l'équité en matière d'emploi et intervenants et intervenantes afin de favoriser la prise de mesures collectives.

## 6.5 Zone nationale de sélection

Au moment du dépôt du rapport annuel de l'année dernière, la CFP a réitéré son engagement d'élargir l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes.

La LEBFP permet à la CFP d'établir des critères relatifs aux zones géographiques de sélection auxquels les candidats et candidates doivent satisfaire pour obtenir des nominations au sein de la fonction publique fédérale. Depuis quelque temps, l'utilisation d'un critère géographique pour les postes de la fonction publique fédérale soulève des questions. En effet, elle préoccupe de plus en plus la population canadienne et les parlementaires pour ce qui est de l'accès aux postes de la fonction publique ouverts au public. Durant le processus d'adoption du projet de loi C-25, *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, le pouvoir discrétionnaire de la CFP d'établir des zones géographiques de sélection a fait l'objet d'un long débat. À la fin, le Parlement a confirmé le pouvoir de la CFP à cet égard. Or, certains parlementaires ont continué de plaider en faveur de l'élimination des limites géographiques dans le cadre des activités de recrutement de la fonction publique.

En réponse à ces préoccupations, la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre une zone nationale de sélection pour tous les postes annoncés au public. Elle a préconisé une démarche selon laquelle l'utilisation d'une zone nationale de sélection serait établie de façon progressive. Cette démarche s'effectuera parallèlement à l'élaboration d'outils de recrutement électroniques permettant aux ministères et organismes de gérer le grand volume de candidatures qui découlera sans doute de cette initiative.

[...] la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre une zone nationale de sélection pour tous les postes annoncés au public.

La CFP a mené des études sur les sources et causes des écarts observés entre le taux de candidatures et le taux de nominations (appelé « déclin de la représentation ») chez les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe. La CFP a diffusé les résultats de ces études dans les rapports annuels précédents (2001-2002 et 2002-2003). Elle demeure particulièrement inquiète quant au taux de déclin de la représentation des minorités visibles.

## Étude sur le déclin de la représentation

- Transports Canada
- Service correctionnel Canada
- Sécurité publique et Protection civile Canada
- Initiative Service Canada
- Ressources humaines et Développement social Canada /
- Pêches et Océans Canada
- Ministère de la Défense nationale
- Environnement Canada
- Bureau du Conseil privé
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Agence des services frontaliers du Canada
- Affaires étrangères et Commerce international Canada

sont les suivantes :

Les 11 organisations qui ont collaboré avec la CFP relativement au processus de sélection externe générique ciblant les membres des minorités visibles sont les suivantes :

À la fin du mois de février 2006, on a réussi à établir un répertoire de 41 cadres de direction préqualifiés de niveau EX-1 appartenant à des minorités visibles. Les gestionnaires d'embauche des ministères et organismes peuvent nommer des personnes directement à partir de ce répertoire. Depuis février 2006, 18 nominations ont été faites à partir de ce répertoire. De plus, en date du 1<sup>er</sup> août 2006, 13 candidatures étaient sérieusement examinées par diverses organisations.

La CFP a remis en question les demandes de dotation visant des postes de direction présentés par les organisations qui ne lui avaient pas remis de plan de dotation relatif aux postes de direction. Grâce à ces efforts continus, elle a collaboré avec 11 ministères à la mise en place d'un processus de sélection externe générique de niveau EX ciblant les membres des minorités visibles.

*La CFP [...] demeure particulièrement inquiète quant au taux de déclin de la représentation des minorités visibles.*

On doit modifier la culture organisationnelle au sein de la fonction publique de sorte qu'elle soit ouverte à la diversité. Pour ce faire, il faut une masse critique de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cette variable permettra d'effectuer les changements de culture requis et d'en assurer la continuité. Cette affirmation s'applique particulièrement au groupe de la direction (EX), au sein duquel les personnes qui assument un rôle de leadership peuvent exercer une influence. La CFP surveille cette question depuis un certain temps et demeure inquiète quant à l'écart qui se creuse au chapitre de la représentation des minorités appartenant au groupe de la direction.

Exercice	Croupe de la direction dans la fonction publique		Nominations de membres des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction	
	Total	Minorités visibles	Nbre	% de nominations au total
2000-2001	3 522	118	34	24
2001-2002	3 901	148	3,8	28
2002-2003	4 209	177	4,2	32
2003-2004	4 322	208	4,8	33
2004-2005	4 305	221	5,1	27
2005-2006	Non publié <sup>30</sup>	Non publié	30	7,7 %

Au cours de l'exercice 2005-2006, il y a eu une faible diminution du pourcentage de nominations de personnes appartenant aux quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi par rapport aux quatre années précédentes. Cette diminution est particulièrement inquiétante en ce qui concerne les nominations de membres des minorités visibles. En fait, l'augmentation du taux de recrutement qui aurait été requise afin de combler l'écart de représentation de ce groupe n'a pas eu lieu.

Le tableau ci-après indique le nombre de nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX) pour les membres des minorités visibles, selon l'exercice. Il s'agit de la proportion de leur représentation dans la fonction publique à la fin de la même période. Les données sur la représentation sont tirées des statistiques de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Tableau 15 - Nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX)

La CFP surveille cette question depuis un certain temps et demeure inquiète quant à l'écart qui se creuse au chapitre de la représentation des minorités visibles appartenant au groupe de la direction.

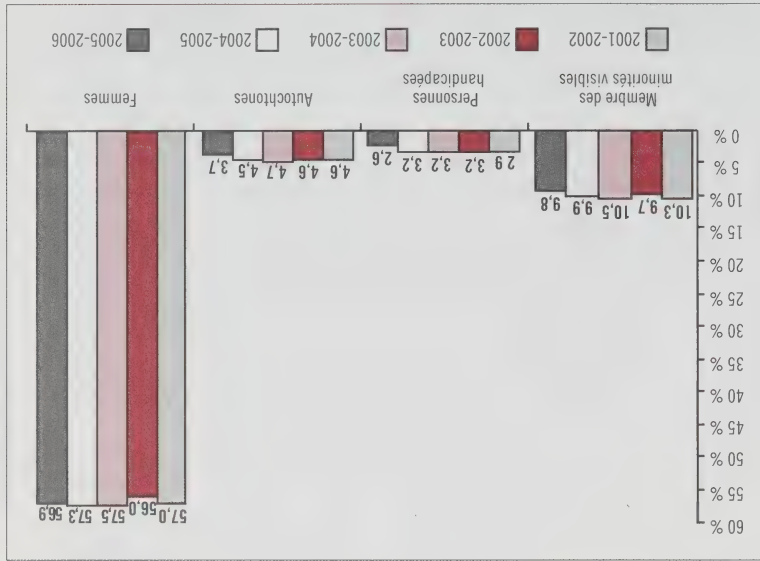
<sup>30</sup> Les données sur la représentation pour l'exercice précédent ont été fournies par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHPC) dans son rapport annuel au Parlement sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale. Les données sur la représentation pour l'exercice 2005-2006 figureront donc dans le rapport de l'AGRHPC de l'année correspondante.

La CFP se doit d'aider les ministères à intégrer l'équité en matière d'emploi à leur nouveau processus de nomination. Pour ce faire, elle a parrainé une conférence d'une journée et diffusé en mars 2006 un guide portant sur l'intégration de l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination. Ce guide contient notamment un outil nommé Perspective d'équité en emploi, utile lors de la prise de décision.

Investe de son rôle de surveillance accrue, la CFP surveillera étroitement la façon dont les organisations utilisent les mesures d'assouplissement contenues dans la LEFP pour favoriser la représentativité au sein de la fonction publique. La CFP procédera donc à l'évaluation de l'état de préparation des organisations en vue de la mise en œuvre de la nouvelle loi. Lors de cette démarche, elle jettera un coup d'œil aux politiques que les organisations ont instaurées en vue de l'entrée en vigueur de la LEFP. Son objectif consistera à s'assurer qu'elles incluent les dispositions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, y compris l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Dans les prochains cycles de surveillance, les résultats obtenus feront l'objet d'une évaluation.

La figure 13 ci-après indique les tendances des cinq dernières années pour ce qui est des nominations au sein de la fonction publique.

Figure 13 - Nominations externes, selon l'année financière et le groupe visé par l'équité en matière d'emploi.\*



\* Voir les notes techniques au tableau 27 (page 147).

Tableau 14 - Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale<sup>29</sup>

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Disponibilité sur le marché du travail	Représentation 31 mars 2005	Écart de représentation
Femmes	52,2 %	53,5 %	+1,3 %
Autochtones	2,5 %	4,2 %	+1,7 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,8 %	+2,2 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	8,1 %	-2,3 %

Malgré une augmentation constante du nombre de fonctionnaires appartenant à des minorités visibles, ceux-ci demeurent largement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail. Cette question est d'autant plus importante que l'on prévoit un accroissement de la disponibilité des membres des minorités visibles sur le marché du travail au Canada.

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEPF apporte aux ministères et organismes une réelle possibilité de changement. Ceux-ci doivent intégrer l'équité en matière d'emploi dans leur planification des ressources humaines s'ils souhaitent profiter de tous les avantages qu'offre la nouvelle loi.

■ L'effort concerté de la CFP relativement à un processus de sélection externe générique de niveau EX ciblant les membres des minorités visibles, auquel prenaient part 11 organisations, fournit un modèle aux organisations qui doivent relever le défi de l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de la direction.

■ Les mesures d'assouplissement contenues dans la Loi permettront également à Affaires indiennes et du Nord Canada d'atteindre son objectif d'une représentation de 50 % d'Autochtones, établi aux termes de l'entente avec l'Assemblée des chefs du Manitoba.

Le taux de recrutement des personnes handicapées, qui se situait aux alentours de 3 % dans les dernières années, est descendu à 2,6 % au cours de l'exercice 2005-2006. Ce taux est inférieur à celui de la représentation des membres de ce groupe au sein de la fonction publique, qui a augmenté pour atteindre le taux actuel de 5,8 % (en date du 31 mars 2005). Ces données portent à croire que l'accroissement de la représentation est dû en grande partie à d'autres facteurs, comme l'augmentation de la déclaration volontaire. La CFP continuera de surveiller les résultats obtenus par les ministères et organismes pour ce qui est du recrutement de personnes handicapées.

<sup>29</sup> Les données proviennent des statistiques les plus récentes publiées par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, où la représentation au sein de la fonction publique est comparée à la disponibilité sur le marché du travail (données tirées du Recensement de 2001 et de l'Enquête de 2001 sur la participation et les limitations d'activités menés par Statistique Canada).

En vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il incombe à la CFP de cibler et d'éliminer les obstacles dans le cadre des processus de recrutement et de dotation et d'instaurer des « politiques et pratiques positives ». Ainsi, elle sera en mesure de promouvoir activement une meilleure représentativité au sein de la fonction publique. La CFP remplit ce mandat par l'examen des politiques existantes, la mise en œuvre de nouvelles politiques, la promotion des pratiques dignes de mention et la conception de guides et d'outils visant à aider les organisations à atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi.

Dans l'ensemble, l'effectif de la fonction publique est représentatif de la disponibilité sur le marché du travail de trois des quatre groupes d'équité en matière d'emploi (femmes, personnes handicapées et Autochtones). Toutefois, la proportion de membres des minorités visibles dénombrés dans la fonction publique est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail (tableau 14).

■ Le tableau ci-après est fondé sur les données qui étaient disponibles en mars 2005, ce qui correspond aux renseignements publics les plus récents diffusés par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Si la CFP disposait de statistiques plus à jour, elle pourrait plus facilement déceler et analyser les tendances relatives aux activités de recrutement et de dotation, et rendre compte sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

### Équité en matière d'emploi

Aux fins de représentativité de la fonction publique, la CFP tient les administrateurs généraux et administratrices générales responsables de s'assurer que les personnes participant aux processus de nomination bénéficient des mesures d'adaptation nécessaires et que les lacunes soient corrigées. La CFP vérifie également si les administrateurs généraux et administratrices générales utilisent des processus et outils d'évaluation qui sont conçus et mis en œuvre de façon objective, sans créer d'obstacles systémiques.

De plus, la CFP a mis en application une zone nationale de sélection et continue d'étendre l'obligation relative à son utilisation dans le cadre des processus de nomination externes. En assurant l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays, la CFP veille à ce que l'effectif de la fonction publique réunisse des personnes de compétences, de professions et d'horizons très variés et cela constitue une ressource unique pour le Canada.

[...] la CFP a mis en application une zone nationale de sélection et continue d'étendre l'obligation relative à son utilisation dans le cadre des processus de nomination externes. En assurant l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays, la CFP veille à ce que l'effectif de la fonction publique réunisse des personnes de compétences, de professions et d'horizons très variés et cela constitue une ressource unique pour le Canada.

Dans l'ensemble, l'effectif de la fonction publique est représentatif de la disponibilité sur le marché du travail de trois des quatre groupes d'équité en matière d'emploi (femmes, personnes handicapées et Autochtones). Toutefois, la proportion de membres des minorités visibles dénombrés dans la fonction publique est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail.

Toutefois, on a remarqué que la mise en œuvre du plan de surveillance de la CFP a encouragé les organisations à assurer un suivi des nominations non impératives. En fait, la CFP a effectué des visites dans les organisations en mars et en avril 2006 et a demandé aux organisations de lui transmettre des données sur l'exercice 2005-2006. Ces mesures ont permis à la CFP de constater que les organisations ont entrepris des démarches pour effectuer une surveillance plus active de leurs obligations en vertu du *Décret*.

À la lumière de ses communications avec les organisations, la CFP a pu cibler certains des problèmes auxquels celles-ci doivent faire face. Pour la plupart, ces problèmes entraînent sérieusement la résolution des cas de non-conformité. En voici quelques-uns :

- L'utilisation de la dotation non impérative et les obligations connexes aux termes du *Décret* ne sont pas bien comprises.
- Bien que la plupart des organisations aient grandement amélioré leurs mécanismes de surveillance, certaines ont du mal à fournir des données fiables parce que leurs systèmes ne sont pas encore entièrement fonctionnels.

- L'accès limité à la formation linguistique a une incidence directe sur le nombre de cas de non-conformité qui dépassent la période d'exemption de deux ans permise en vertu du *Décret*. Cette situation représente un problème de taille pour les organisations.

La CFP est d'avis que le nombre de cas de non-conformité demeurera un problème pour le prochain exercice, tant que les fonctionnaires ne disposeront pas des mécanismes requis et, surtout, tant que les fonctionnaires n'auront pas accès à la formation linguistique.

## 6.4 Représentativité

La CFP protège le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité et la transparence afin de veiller à ce que l'effectif de la fonction publique soit représentatif de la diversité canadienne, qu'il incarne la dualité linguistique du pays et qu'il soit en mesure de fournir des services à la population dans la langue officielle de son choix. La nouvelle LEFP contient des dispositions qui permettent aux organisations fédérales de se doter d'un effectif représentatif du marché du travail canadien et de le conserver. Grâce à la nouvelle définition du mérite, les organisations fédérales peuvent inclure des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi dans les critères de mérite. Les mesures d'assouplissement contenues dans la nouvelle loi permettent également aux organisations de limiter la zone de sélection à des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

La nouvelle LEFP contient des dispositions qui permettent aux organisations fédérales de se doter d'un effectif représentatif du marché du travail canadien et de le conserver. Grâce à la nouvelle définition du mérite, les organisations fédérales peuvent inclure des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi dans les critères de mérite.

Le terme « non-conformité » renvoie à la situation d'un titulaire qui ne répond pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période initiale d'exemption de deux ans et qui n'a pas obtenu de prolongation de cette période [...].

La CFP a mis en oeuvre un système de surveillance relatif au *Décret* en 2003-2004. Les données recueillies en 2003-2004 et 2004-2005 ont permis de constater qu'il y avait de nombreux cas de non-conformité au sein de plusieurs organisations. Le terme « non-conformité » renvoie à la situation d'un titulaire qui ne répond pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période initiale d'exemption de deux ans et qui n'a pas obtenu de prolongation de cette période, ni n'a été muté à un poste pour lequel il possède toutes les qualifications, ni n'a obtenu d'exemption en vertu du *Décret*.

Afin d'assurer un contrôle plus efficace, la CFP a demandé à 76 ministères et organismes de lui transmettre des données actualisées sur l'application du *Décret* en avril 2005. Les données fournies et les plans d'action ont permis à la CFP d'obtenir un portrait à jour de la situation des organisations. Ils lui ont également permis de connaître les démarches que celles-ci avaient entreprises pour régler les cas de non-conformité signalés en 2003-2004 et en 2004-2005.

La CFP a constaté que des efforts considérables ont été déployés pour régler les situations de non-conformité au sein des organisations; il reste tout de même des lacunes importantes, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 13 - Cas de non-conformité

Cas de non-conformité signalés en 2003-2004	Cas réglés en 2004-2005	Cas non réglés en mars 2005	Nouveaux cas de non-conformité signalés en 2004-2005
621 (61+10) <sup>28</sup> 10 cas ajoutés en 2003-2004	379 (61 %)	242	650
Nombre total de cas de non-conformité en 2004-2005		892	

Sur les 621 cas de non-conformité signalés au moment de la collecte de données de 2003-2004 et mentionnés dans le rapport annuel de la CFP de 2004-2005, 379 (61 %) ont été réglés en 2004-2005, de sorte qu'il restait 242 cas de non-conformité non résolus à la fin de mars 2005.

- 650 nouveaux cas de non-conformité ont été signalés au moment de la collecte de données de 2004-2005.
- Si l'on additionne les cas de non-conformité provenant des données de 2004 qui n'ont pas été réglés aux nouveaux cas constatés en 2005, on obtient au total 892 cas de non-conformité.

<sup>28</sup> Au moment de la collecte de données en 2004-2005, les organisations ont signalé 10 cas de non-conformité qui auraient dû l'être en 2003-2004.

Tableau 10 - Demandes de prolongation pour le groupe de la direction en 2005-2006

Demandes présentées	61	Demandes approuvées	50	Demandes retirées	7	Demandes à l'étude	4
---------------------	----	---------------------	----	-------------------	---	--------------------	---

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Tableau 11 - Demandes d'exemption pour des raisons d'ordre humanitaire pour tous les groupes en 2005-2006

Demandes présentées	16	Demandes approuvées	12	Demandes retirées	2	Demandes à l'étude	2
---------------------	----	---------------------	----	-------------------	---	--------------------	---

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Le tableau ci-après indique que le nombre de nominations non impératives a diminué dans les cinq dernières années. Toutefois, le pourcentage de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences de leur poste au moment de la nomination est demeuré sensiblement le même. Ces derniers font l'objet de surveillance de la part de la CFP lorsque la période d'exemption de deux ans, qui leur est accordée à la nomination, vient à échéance.

Tableau 12 - Nombre de fonctionnaires qui bénéficient d'une période d'exemption aux termes du Décret

Nominations pour une durée indéterminée, poste bilingue	Nominations non-impératives	% de fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences à la nomination
---	-----------------------------	---

2001-2002	16 840	3 898 (23 %)	493 (13 %)
2002-2003	20 216	4 505 (22 %)	726 (16 %)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations excluant les nominations intermédiaires.

De plus amples renseignements sur l'utilisation des droits de priorité du personnel des cabinets de ministres sont fournis à la section 4.2 (Études statistiques – Faits saillants, « Étude statistique sur la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres »).

Le gouvernement a pris des mesures visant à retirer de la LEFP le droit de priorité accordé au personnel des cabinets de ministres. Le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, a passé l'étape de la deuxième lecture au Sénat et a été renvoyé au comité le 27 juin 2006. Le libelle fait état de l'intention du gouvernement de retirer la priorité de nomination aux membres du personnel des cabinets de ministres. Le gouvernement leur permettrait plutôt de postuler à des concours internes pour des postes dans la fonction publique. Ces personnes pourraient ainsi présenter leur candidature à ces postes pendant une période allant jusqu'à un an après leur mandat de trois ans au sein d'un cabinet de ministre. Conformément aux mesures transitoires du projet de loi C-2, les personnes qui satisfont aux critères énoncés à l'article 41 de la LEFP continuent, pendant une période d'un an, de bénéficier de leur droit de priorité, si la date où elles ont cessé de travailler au cabinet de ministre est antérieure à la date d'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

### 6.3 Langues officielles : Surveillance du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

La CFP est responsable de l'application du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (« le Décret »). En vertu du *Décret*, les fonctionnaires peuvent être exemptés de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste pendant deux ans. Cette période pourrait ensuite être prolongée pour les raisons énoncées dans le *Décret* (voir l'annexe 4). Bien que le nouveau décret soit entré en vigueur en décembre 2005, les premières prolongations n'auront lieu qu'à partir du début de l'année 2008 (les fonctionnaires qui ont été exemptés à partir de janvier 2006 auront jusqu'à janvier 2008 pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste). Par conséquent, les prolongations dont il est question ici ont été accordées en vertu de l'ancien décret.

Pour les membres du groupe de la direction qui ont été exemptés en vertu de l'ancien décret, la période d'exemption de deux ans peut être prolongée sous réserve de l'approbation de la CFP. Pour les autres groupes professionnels, ce sont les administrateurs généraux et administrateurs générales qui ont le pouvoir d'accorder des prolongations. Toutefois, la CFP conserve le pouvoir d'approuver les exemptions de tous les groupes et niveaux pour des raisons d'ordre humanitaire.

Le gouvernement a pris des mesures visant à retirer de la LEFP le droit de priorité accordé au personnel des cabinets de ministres. Le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, a passé l'étape de la deuxième lecture au Sénat et a été renvoyé au comité le 27 juin 2006.

[...] les fonctionnaires peuvent être exemptés de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste pendant deux ans. Cette période pourrait ensuite être prolongée pour les raisons énoncées dans le Décret [...].

Demandes reçues	84
Demandes refusées	11
Priorités confirmées en vertu des critères énoncés à l'article 41 de la LEFP	66
Demandes en attente en date du 31 mars 2006	7

Tableau 8 - Demandes de confirmation de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2005-2006<sup>26</sup>

Sur les 84 demandes reçues relativement à la confirmation de priorités pour le personnel des cabinets de ministres en 2005-2006, 66 demandes répondaient aux critères énoncés à l'article 41. Une fois le droit de priorité confirmé, chaque personne peut décider de s'en prévaloir; le cas échéant, elle doit en informer la CFP. Pour la période 2005-2006, 41 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres ont informé la CFP qu'ils souhaitaient se prévaloir de ce droit. En date du 31 mars 2006, 20 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres cherchaient activement à obtenir un poste dans la fonction publique en demandant à être inscrits au répertoire de priorités de la CFP.

Tableau 9 - Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres de 2001-2002 à 2005-2006<sup>27</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Nombre de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres qui ont fait valoir leur droit	47	30	68	34	41
Nombre de nominations	31	31	41	35	25
Nombre de bénéficiaires de priorité n'ayant pas été nommés avant l'expiration de leur droit	5	4	5	20	2

En 2005-2006, il y a eu 25 nominations de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres, dont une nomination au groupe de la direction. Il s'agit d'une baisse des nominations par rapport aux années précédentes, bien que le nombre de personnes qui décident de se prévaloir de leur droit ait augmenté comparativement à 2004-2005.

<sup>26</sup> Source des données : Unité de l'administration des priorités

<sup>27</sup> Source des données : Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002

Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003

Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004

Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005

Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

## 6.2 Droits de priorité du personnel des cabinets de ministres

En vertu de la LEFP, certains membres du personnel des cabinets de ministres se voient accorder, dans certaines circonstances, une priorité de nomination absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité, on trouve notamment le personnel supérieur exonéré qui compte au moins trois ans d'expérience au sein d'un cabinet de ministre et les fonctionnaires qui se sont vu accorder un congé pour occuper un poste dans un cabinet de ministre. Etant donné que ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque de perception d'ingérence politique en ce qui a trait à leur nomination à la fonction publique est plus élevé, comparativement aux nominations d'autres bénéficiaires de priorité. Pour cette raison, la CFP a décidé d'exercer un certain contrôle sur ce droit de priorité, notamment par les moyens suivants :

- La CFP est le seul organisme habilité à confirmer que les personnes qui demandent une priorité de nomination de personnel des cabinets de ministres répondent aux critères énoncés à l'article 41 de la LEFP.
- La CFP n'a pas délégué les pouvoirs de nomination du personnel des cabinets de ministres à des postes du groupe de la direction.
- Les administrateurs généraux et administratrices générales qui demandent l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres à un poste du groupe de la direction doivent d'abord attester que la nomination n'entraîne pas de conflit d'intérêts entre les fonctions d'intérêts entre la personne assumant comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplira dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne sera pas perçue comme telle. Ils doivent également attester que la nomination est exempte d'influence politique et de favoritisme personnel et qu'elle ne semblera pas porter atteinte à l'impartialité de la fonction publique.

Les administrateurs généraux et administratrices générales qui demandent l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres à un poste du groupe de la direction doivent d'abord attester que la nomination n'entraîne pas de conflit d'intérêts entre les fonctions d'intérêts entre la personne assumant comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplira dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne sera pas perçue comme telle.

Tableau 7 - Nominations de bénéficiaires de priorité  
selon l'année financière<sup>25</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Congé	141	109	128	125	180
Personnel des cabinets de ministres	31	31	41	35	25
Mises en disponibilité	14	14	9	9	8
Fonctionnaires excédentaires	194	194	377	322	189
Fonctionnaires devenus handicapés	18	26	20	23	14
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	20	18	29	36	48
Reinstallation du conjoint ou de la conjointe	117	127	141	136	191
Reintégration de bénéficiaires de priorité acceptant un poste de niveau inférieur	25	21	8	11	17
Personnel exonéré du gouvernement général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3
TOTAL	560	540	753	697	675

Bien que le nombre total de nominations de bénéficiaires de priorité n'ait pas diminué beaucoup depuis 2004-2005, le nombre de nominations de fonctionnaires excédentaires a chuté en 2005-2006 pour correspondre à un niveau comparable à celui de 2001-2002 et de 2002-2003.

Dans son rapport annuel de 2004-2005, la CFP a indiqué que le processus d'examen des dépenses annoncé dans le Budget de 2005 aurait probablement une grande incidence sur l'effectif de la fonction publique. Cet impact d'envergure s'explique par des économies de près de 11 milliards de dollars qui devaient être réalisées en cinq ans par des gains d'efficacité. Pour se préparer à ces répercussions, la CFP a mis en œuvre des séances de formation sur l'administration des priorités destinées aux organisations et elle a apporté des améliorations au Système de gestion de l'information sur les priorités. La CFP maintient son engagement de fournir un appui aux organisations dans un contexte où les répercussions de l'examen des dépenses continuent de se faire sentir.

<sup>25</sup> Source des données :

Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002  
Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003  
Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004  
Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005  
Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

Tableau 6 - Nouveaux droits de priorité selon l'année financière<sup>23</sup>

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Congé <sup>24</sup>	114	193	179	171	214
Personnel des cabinets de ministres <sup>24</sup>	47	30	68	34	41
Mise en disponibilité <sup>24</sup>	7	20	24	20	9
Fonctionnaires excédentaires	276	231	567	210	282
Fonctionnaires devenus handicapés	58	65	51	42	34
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	25	37	54	60	78
Reinstallation du conjoint ou de la conjointe	263	277	314	360	364
Reintégration de bénéficiaires de priorité acceptant un poste de niveau inférieur	48	82	61	61	83
Personnel exonéré du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	4
<b>TOTAL</b>	<b>838</b>	<b>935</b>	<b>1 318</b>	<b>958</b>	<b>1 109</b>

Le nombre de bénéficiaires de priorité varie d'un exercice à l'autre.

Ce nombre varie en fonction des mesures entreprises soit par l'employeur, soit par un membre du personnel, et qui donnent lieu à des droits de priorité. Ces mesures comprennent notamment l'autorisation d'un congé, la réinstallation d'un conjoint ou d'une conjointe ou d'un conjoint de fait ou d'une conjointe de fait et le réaménagement des effectifs. Tel que signalé l'année dernière, la CFP a encore observé une augmentation du nombre de droits de priorité accordés aux membres des Forces canadiennes et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales. En 2005-2006, les droits de priorité de 201 personnes ont expiré, ce qui est conforme aux données des exercices précédents (voir l'annexe 6, tableau 32 - Administration des priorités, total de la fonction publique).

Au moyen de son système d'administration des priorités, la CFP a supervisé la nomination de 675 bénéficiaires de priorité en 2005-2006.

<sup>23</sup> Source des données :

Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002

Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003

Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004

Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005

Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

<sup>24</sup> Ces trois types de droits de priorité sont des exigences de la LEFP et s'appliquent dans l'ordre indiqué. Tous les autres droits de priorité sont régis par le REFP et ne correspondent à aucun ordre particulier.

## 6.1 Gestion des droits de priorité

## Questions d'intérêt

Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP), certaines personnes qui traversent une période de transition professionnelle ou de transition absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels elles possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on retrouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés par des remplaçants ou remplaçantes, le personnel des cabinets de ministres qui cesse d'occuper cette fonction et les fonctionnaires qui ont droit à une priorité de nomination en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe.

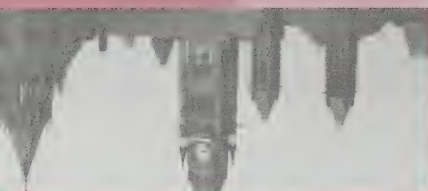
Au cours de l'exercice 2005-2006, un nouveau droit de priorité de nomination a été établi en vertu du REFP pour le personnel exonéré du ou de la gouverneure générale, selon le modèle de priorité de nomination accordée au personnel des cabinets de ministres. La priorité de nomination accordée aux membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a également été élargie. Aux termes de l'ancien règlement seuls les membres qui étaient devenus handicapés à la suite d'un service spécial pouvaient bénéficier d'une priorité de nomination. En revanche, le nouveau règlement prévoit une priorité de nomination pour tous les membres libérés pour raisons médicales.

La Commission de la fonction publique (CFP) conserve la responsabilité d'administrer ces priorités afin de s'assurer que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés et que les organisations d'embauche effectuent l'évaluation de ces personnes de façon juste et transparente.

Comme il était indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, la CFP a conçu un nouveau Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), qui a été mis en place le 15 août 2005. Ce système permet à la CFP et aux organisations d'accéder à des rapports qu'elles peuvent utiliser pour déterminer la mesure dans laquelle une organisation a respecté les droits de priorité. La CFP fera usage de ces rapports pour effectuer une surveillance rigoureuse en 2006-2007.

Dans l'ensemble, 1 109 nouvelles personnes répondaient aux conditions pour obtenir une priorité de nomination en 2005-2006, ce qui s'ajoute aux 1 044 personnes dont les droits de priorité issus de l'exercice précédent ont été reportés (voir l'annexe 6, tableau 32 – Administration des priorités, total de la fonction publique).

*La CFP conserve la responsabilité d'administrer ces priorités afin de s'assurer que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés et que les organisations d'embauche effectuent l'évaluation de ces personnes de façon juste et transparente.*



## Chapitre 6 Questions d'intérêt

La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité, réelle et perçue, de la fonction publique. La CFP continuera de surveiller ces mouvements dans la mesure où les outils disponibles le permettent.

■ Vu le retrait prochain des priorités accordées au personnel exonéré et les besoins continus des ministres, il ne serait sans doute pas souhaitable de mettre en œuvre des mesures qui pourraient empêcher ces derniers de nommer les personnes appropriées aux postes offerts dans leur cabinet. L'Initiative du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor tentera, de façon continue, de clarifier les pouvoirs et les responsabilités liés aux dispositions sur les congés sans solde des fonctionnaires qui acceptent de travailler à titre de membres du personnel exonéré.

■ Cependant, le Secrétariat a récemment indiqué ce qui suit :

En tant qu'entité qui exerce un mandat que le Parlement a inscrit dans la loi, la CFP considère que la surveillance et les contrôles appropriés doivent être mis en place, de préférence au moyen d'une modification législative. La CFP a discuté de la nécessité de surveiller et de contrôler ce type de mouvement de personnel avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor. À la suite de nos discussions, une solution en matière de politique semblait possible.

**Contrôles et surveillance nécessaires** – La Politique sur le congé non rémunéré du Conseil du Trésor permet aux membres du personnel de prendre des congés sans solde pour aller travailler dans le bureau d'une députée ou d'un député fédéral, mais elle ne prévoit aucune mesure de surveillance. Des préoccupations ont été soulevées à cet égard, car cela pourrait créer des situations pouvant comporter des risques pour l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique. Les attentes doivent être claires, et une surveillance doit être effectuée.

À la suite du travail qu'elle a effectué concernant l'étude statistique sur les nominations prioritaires du personnel des cabinets de ministres, et en tenant compte des résultats de l'enquête qui se trouvent dans l'encadré ci-dessus, la CFP a déterminé que divers moyens avaient été utilisés pour procéder à de tels mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres en ce qui concerne le personnel exonéré, notamment des affectations dans le cadre du programme Échanges Canada et des congés sans solde. La CFP a examiné le nombre de fonctionnaires qui, au cours des 10 dernières années, sont allés travailler dans un cabinet de ministre sans interruption de service pour ensuite retourner occuper un poste dans la fonction publique, pour le même ministère ou pour un autre, toujours sans interruption de service. Il semble qu'une centaine de fonctionnaires aient effectué un tel mouvement.

La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité, réelle et perçue, de la fonction publique.

## Nominations à des postes fictifs

Après les élections fédérales de janvier 2006, la CFP a reçu des demandes de deux ministères (Santé Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) pour déterminer si, en vertu de la LEFP, deux membres du personnel des cabinets de ministres bénéficiaient d'un droit de priorité accordé aux fins de nomination. Ces demandes indiquaient que les deux employés en question étaient des fonctionnaires en congé des postes auxquels ils avaient été nommés dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS), tout en exécutant leurs fonctions dans les cabinets de ministres.

Une enquête menée par la CFP en ce qui concerne ces nominations dans le cadre du PRAS a permis de conclure que ces nominations concernaient, en fait, des postes fictifs, car ces postes n'existaient que sur papier. Les postes en question avaient été créés spécialement pour ces employés, mais ces personnes n'ont jamais exécuté les fonctions liées à ces affectations spéciales, et il n'a jamais été prévu qu'elles le fassent. Ces personnes ont plutôt quitté les postes en question immédiatement pour prendre des congés sans solde afin d'exécuter des fonctions au sein du groupe du personnel exonéré des cabinets de ministres.

Une nomination faite dans le cadre du PRAS a donné lieu à une demande directe d'une personne au sein d'un cabinet de ministre visant à faciliter la mutation d'un fonctionnaire à un poste de membre du personnel exonéré de ministre. L'autre nomination a été faite à l'initiative de l'employé lui-même, qui était à ce moment en congé autorisé d'un autre ministère alors qu'il travaillait comme chef du personnel au cabinet du ou de la ministre. Sa demande de mutation a été traitée directement au cabinet du ou de la sous-ministre, ce qui a facilité la nomination dans le cadre du PRAS.

La Commission a conclu que les ministères avaient violé les conditions relatives à leur pouvoir de dotation délégué en utilisant un outil de nomination de façon abusive, à savoir le PRAS. Par conséquent, les deux nominations à ces postes fictifs ont été révoquées. Les deux personnes concernées conservaient leur droit de priorité en tant que membres du personnel exonéré de cabinets de ministres.

22 Pour en apprendre davantage sur l'utilisation des priorités de nomination du personnel dans les ministères, veuillez consulter « La gestion des droits de priorité » dans le chapitre 6.

départ d'un cabinet de ministre, y compris une interdiction de s'adonner à des activités de lobbying pendant cinq ans. Parallèlement, le projet de loi C-2, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, éliminerait le droit de priorité en ce qui concerne les nominations à des postes de la fonction publique dont profitent actuellement des membres du personnel des cabinets ministériels après la fin de leur emploi au sein d'un cabinet de ministre<sup>23</sup>. Ensemble, ces changements peuvent rendre plus difficile la tentative de trouver du personnel pour les cabinets de ministres et peuvent accroître la probabilité qu'un plus grand nombre de fonctionnaires soient invités à travailler en tant que membres du personnel exonéré afin de pallier à l'éventuelle pénurie.

Les fonctionnaires qui travaillent comme membres du personnel exonéré dans un cabinet de ministre peuvent acquérir une précieuse connaissance des enjeux auxquels est confronté un gouvernement et du processus d'élaboration des politiques. Cette connaissance et cette expérience peuvent ensuite être utilisées dans le cadre du travail dans la fonction publique. Toutefois, la CFP considère que le temps passé par un ou une fonctionnaire comme membre du personnel exonéré d'un cabinet de ministre doit être d'une durée déterminée. En outre, le ou la fonctionnaire doit avoir obtenu un congé sans solde pour son poste dans la fonction publique, et de tels mouvements doivent faire l'objet d'une surveillance. De plus, l'emploi d'un ou d'une fonctionnaire en tant que membre du personnel exonéré ne doit pas dicter les décisions prises en ce qui concerne l'organisation et la dotation des postes dans la fonction publique.

La CFP a enquêté sur les circonstances entourant deux demandes en provenance de ministères qui désiraient accorder un droit de priorité pour la nomination de deux membres du personnel du ministère en vertu de la LEFP (voir l'encadré ci-après « Nominations à des postes fictifs »). Il est devenu évident que dans ces deux cas, une personne au sein du cabinet du ou de la ministre a cherché à influencer les décisions en matière de nomination dans une organisation de la fonction publique. Ce comportement contrevient aux valeurs de la fonction publique du Canada et démontre les risques d'abus au sein du système de nomination. Les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite, et être faites d'une façon juste et transparente, sans même le soupçon d'une influence politique ou de favoritisme personnel.

*Les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite, et être faites d'une façon juste et transparente, sans même le soupçon d'une influence politique ou de favoritisme personnel.*

## 5.4 Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres

protection de l'impartialité. Parmi ces mesures, la CFP pourrait surveiller plus attentivement certains types de situations, fournir une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales sur le rendement de leur organisation en matière de protection de l'impartialité. Elle pourrait également donner une meilleure orientation ou un meilleur soutien aux organisations pour les aider à améliorer leur rendement en la matière.

Un des facteurs cruciaux à prendre en compte en ce qui concerne la dotation dans la fonction publique est le maintien, dans la réalité comme dans la perception des gens, de l'impartialité de la fonction publique; la neutralité politique de cette dernière est un élément essentiel du mandat de la CFP. La CFP est préoccupée par l'impartialité politique, réelle et perçue, qui peut se produire à l'occasion des mouvements non surveillés de fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, en tant que membres du personnel exonéré (personnel exonéré des procédures de nomination habituelles en vertu de la LBF).

■ Le Conseil du Trésor alloue un budget aux ministres pour leur permettre d'embaucher du personnel exonéré. Les conditions d'emploi s'appliquant au personnel exonéré sont énumérées dans les Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres du Conseil du Trésor<sup>20</sup>.

■ Selon l'étude statistique de la CFP intitulée La nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à la fonction publique fédérale,<sup>21</sup> le nombre de personnes employées dans des cabinets de ministres s'élevait à 507 en date du 31 mars 2003.

Parmi les changements apportés au Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat, notons que des limites plus strictes ont été imposées aux activités auxquelles peuvent participer les membres du personnel exonéré après leur

*La CFP est préoccupée par l'impartialité politique, réelle et perçue, qui peut se produire à l'occasion des mouvements non surveillés de fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, en tant que membres du personnel exonéré [...].*

<sup>20</sup> Le personnel exonéré ne correspond pas au personnel de soutien ministériel en affectation au sein d'un cabinet de ministre. Le personnel du ministère comprend une adjointe ou un adjoint ministériel dont les fonctions seraient habituellement assurées par le cabinet ou de la ministre et le ministère, de gérer l'échange d'information et de documents et de fournir des conseils sur les enjeux ministériels ou à la ministre ainsi qu'aux membres de son personnel exonéré, en collaboration avec le ou la sous-ministre et les cadres de direction du ministère. Le personnel du ministère peut fournir seulement des conseils ministériels de nature non politique qui font partie du domaine des responsabilités du portefeuille du ou de la ministre, et il n'exécute aucune fonction liée aux relations publiques. Ces fonctionnaires ne font pas partie du personnel exonéré et demeurent des membres du personnel du ministère.

<sup>21</sup> Vous pouvez consulter l'étude sur le site suivant : [http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/statistica/2006/priority\\_appointments/priority\\_appointments\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/statistica/2006/priority_appointments/priority_appointments_f.htm)

Tableau 5 - Demandes de permission de se porter candidat  
 ou candidate, ou de se présenter à une élection  
 en vertu de la partie 7 de la LEFP,  
 du 31 décembre 2005 au 31 mars 2006

Type d'élection	Demandes approuvées	Demandes en attente d'une décision en date du 31 mars 2006
Election municipale	3	4
Election territoriale		1
TOTAL	3	5

Source : Système de suivi interne de la CFP

### 5.3 Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique

L'une des principales préoccupations de la CFP est de maintenir, dans la réalité et dans la perception des gens, une fonction publique impartiale. La CFP a l'intention de surveiller l'état de l'impartialité politique de la fonction publique, et d'en faire rapport. Pour ce faire, elle recueillera et analysera l'information en provenance de diverses sources afin de gérer les risques liés à l'impartialité de la fonction publique et de prendre des mesures correctives s'il y a lieu. La démarche consistera en partie à surveiller et à évaluer le travail des ministères et organismes pour aider à préserver l'impartialité, réelle et perçue, de la fonction publique, et pour faire rapport à cet égard.

Les ministères et les organismes ont un rôle clé à jouer dans ce domaine, et la CFP a établi des attentes à leur égard, y compris les suivantes :

- fournir de l'information, des conseils et de l'aide aux fonctionnaires en ce qui concerne leurs droits et obligations lorsqu'ils participent à des activités politiques;
- demander conseil à la CFP sur des questions qui comportent un risque pour l'impartialité politique, et au sujet desquelles la CFP peut devoir prendre des mesures même si aucune allégation n'est présentée à la CFP;
- assurer le respect des exigences de la CFP en ce qui concerne une demande de permission d'être candidat ou candidate à une élection;
- fournir de l'aide à la CFP en ce qui concerne la conduite de ses enquêtes ainsi que l'administration des mesures correctives qu'elle a prises à la suite de telles enquêtes.

La CFP a l'intention de surveiller tout enjeu ou toute situation en évaluant le risque pour l'impartialité, réelle ou perçue, de la fonction publique. La CFP pourrait ainsi prendre d'autres mesures pour renforcer, au besoin, la

La CFP a l'intention  
 de surveiller tout enjeu  
 ou toute situation en évaluant  
 le risque pour l'impartialité,  
 réelle ou perçue, de la  
 fonction publique.

Tableau 4 - Demandes de congé présentées en vertu du paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP, du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 30 décembre 2005

Type d'élections	Demandes approuvées	Demandes rejetées
Elections fédérales	10	1
Elections provinciales	1	
TOTAL	11	1

Source : Système de suivi interne de la CFP

La CFP a d'abord refusé la demande de congé d'une fonctionnaire qui voulait poser sa candidature à une élection fédérale, car les fonctions se rattachant au poste de la personne concernée comprenaient des rapports étroits avec un cabinet de ministre. Si la candidate n'avait pas été élue, sa participation à l'élection fédérale pourrait avoir été perçue comme semblant porter atteinte à sa capacité d'exécuter ses fonctions de façon impartiale. Le ministre a ensuite muté la fonctionnaire à de nouvelles fonctions. Une nouvelle demande de candidature a été présentée en tenant compte des nouvelles fonctions, et la demande a été approuvée. Le ministre et la fonctionnaire ont accepté la condition imposée par la CFP, à savoir une « période de restriction » d'un an au retour de l'employée à la fonction publique au cours de laquelle elle ne retournerait pas occuper son poste d'origine.

En vertu de la nouvelle loi, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2006, sept demandes de permission de se porter candidat ou candidate à des élections municipales ont été reçues, de même qu'une demande de candidature à une élection territoriale. En date du 31 mars 2006, trois demandes de permission de se porter candidat ou candidate à une élection municipale ont été approuvées.

En vertu de la nouvelle loi,  
du 31 décembre 2005 au  
31 mars 2006, sept demandes  
de permission de se porter  
candidat ou candidate à des  
élections municipales ont été  
reçues, de même qu'une  
demande de candidature  
à une élection territoriale.

## Transition vers la nouvelle loi et période électorale

La nouvelle LEFP a étendu la portée du régime relatif aux activités politiques afin d'y inclure les élections municipales, qui viennent s'ajouter aux élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP peut accorder une permission si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas ou ne semblera pas nuire à l'impartialité politique de la fonction publique. Pour rendre une telle décision, la CFP peut prendre en compte des facteurs comme la nature de l'élection, la nature des fonctions de la personne ainsi que le niveau et la visibilité du poste de cette dernière. Si la CFP rejette une demande, le ou la fonctionnaire peut présenter ultérieurement une autre demande de permission si la nature de ses fonctions a changé.

■ Si une personne est élue lors d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale, elle cesse d'être fonctionnaire. Dans le cas d'une élection municipale, la CFP peut accorder une permission conditionnelle à la personne pour lui permettre de prendre un congé sans solde, dans le cas contraire, la personne cesse d'être fonctionnaire après avoir été déclarée élue.

Des élections fédérales ont été déclenchées le 29 novembre 2005, ce qui signifie que la période électorale chevauchait deux régimes différents pendant l'exercice 2005-2006. Du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 30 décembre 2005, les demandes relatives aux candidatures à des élections étaient régies par l'ancienne LEFP, puis après le 30 décembre 2005, elles étaient assujetties au régime relatif aux activités politiques de la nouvelle loi.

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 30 décembre 2005, la CFP a reçu 12 demandes de congé pour obtenir la permission d'être candidat ou candidate à une élection ou de tenter de le devenir en vertu de l'ancienne LEFP.

■ Pendant cette période, dix demandes ont été accordées en ce qui concerne les élections fédérales. Ce nombre comprend une demande de candidature aux élections fédérales qui a d'abord été rejetée, puis elle a été présentée de nouveau et a finalement été approuvée. La CFP a approuvé une demande de congé relative à une candidature à une future élection provinciale en Saskatchewan.

La nouvelle LEFP a étendu la portée du régime relatif aux activités politiques afin d'y inclure les élections municipales, qui viennent s'ajouter aux élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP peut accorder une permission si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas ou ne semblera pas nuire à l'impartialité politique de la fonction publique.

## 5.2 Candidature à une élection – permission et congé accordés

Conformément à son rôle de protection de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP examine les demandes de permission des fonctionnaires afin de leur permettre de se porter candidats ou candidates à une élection ou de tenter de le devenir. En vertu de l'ancienne LEFP, ce type d'examen n'avait lieu que pour les élections fédérales, provinciales et territoriales. Selon le paragraphe 33(3) de l'ancienne loi, la Commission peut accorder un tel congé si elle estime que « la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors ». Le tableau ci-dessous, qui porte sur les exercices 2000-2001 à 2004-2005, montre le nombre de demandes présentées par des fonctionnaires qui ont été acceptées ou rejetées.

**Tableau 3 - Demandes de congé présentées en vertu du paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP, de 2000-2001 à 2004-2005<sup>18</sup>**

Exercice	Élections fédérales, provinciales et territoriales	
	Demandes accordées	Demandes rejetées
2000-2001	4	
2001-2002	1	
2002-2003	5	
2003-2004	15	3
2004-2005 <sup>19</sup>	6	
TOTAL	31	3

Source : Système de suivi interne de la CFP

<sup>18</sup> Voir ci-dessous pour la période de l'exercice 2005-2006 couverte par l'ancienne LEFP.  
<sup>19</sup> Erratum : Dans le paragraphe 2.169 du volume 2 du Rapport annuel 2004-2005 de la CFP, les chiffres indiqués sont inexacts en ce qui concerne le nombre de demandes approuvées et rejetées en 2004-2005. Comme l'indique le tableau ci-dessus, au cours de l'exercice en question, la CFP a reçu et approuvé six demandes de congé sans solde pour permettre à des fonctionnaires de se porter candidats ou candidates à une élection.

provenant d'autres sources d'information. Toutefois, seule une personne qui se porte ou s'est portée candidat ou candidate à une élection peut présenter une allégation selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale a contrevenu à la LEEF.

### Enquête sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières

La tenue d'enquêtes indépendantes sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires, d'administrateurs généraux ou d'administratrices générales constitue une composante centrale du rôle confié à la CFP en vertu de la nouvelle LEEF. De telles enquêtes contribuent à accroître la sensibilisation au sein de la fonction publique à l'égard de l'importance de l'impartialité politique.

Au cours du dernier trimestre de 2005-2006, la CFP a enquêté sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières. Pendant la campagne électorale fédérale, une personne a envoyé un courriel au ministère du Patrimoine canadien (avec copies conformes à la CFP et au Secréariat du Conseil du Trésor) au sujet d'un site Web dans lequel apparaissait un texte sur les élections fédérales de 2006. Le texte mentionnait qu'un membre du personnel de Patrimoine canadien avait conçu un site Web pour le compte d'un candidat. L'article indiquait aussi que le fonctionnaire avait fourni un numéro de télécopieur gouvernemental et une adresse courriel gouvernementale en tant que personne-ressource officielle responsable de l'information concernant le site Web du candidat.

En février 2006, la CFP a lancé une enquête qui lui a permis de déterminer qu'il y a quelques années, l'employé en question avait aidé un ami à enregistrer le nom d'un site Web. Le nom du fonctionnaire et les coordonnées du gouvernement s'étaient retrouvées par inadvertance en tant qu'information sur la personne-ressource responsable de l'enregistrement du nom. En 2006, l'ami en question est devenu candidat lors des élections fédérales et a activé un site Web personnel enregistré sous le nom de l'employé de Patrimoine canadien.

Lorsque l'employé a appris que son nom y figurait à titre de personne-ressource, il a pris immédiatement des mesures pour que son nom (et coordonnées) soit retiré. Après avoir examiné la situation, la CFP a conclu que la participation de l'employé à des activités politiques irrégulières n'était pas volontaire. Par conséquent, aucune autre mesure n'a été requise dans ce cas.

- fournir une orientation concernant les activités politiques;
- examiner et, le cas échéant, approuver les demandes de permission et de congé pour être candidat ou candidate à une élection ou tenter de le devenir;
- enquêter sur les allégations concernant des activités politiques irrégulières.

Les dispositions de la LEFP touchent les activités politiques aux niveaux fédéral, provincial, territorial et municipal, et s'appliquent aux fonctionnaires des organisations fédérales assujetties à la LEFP. Ces dispositions s'appliquent également aux organismes suivants, pour lesquels la loi habitante indique que les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent aux membres de leur personnel :

- Les Instituts de recherche en santé du Canada;
- Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- L'Agence du revenu du Canada;
- L'Agence Parcs Canada;
- L'Office national du film du Canada.

Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a fourni une orientation aux ministères et organismes :

- en adoptant le *Règlement concernant les activités politiques*, qui établit le processus relatif aux demandes de permission et à l'approbation des demandes des personnes qui veulent se porter candidat ou candidate à tous les ordres de gouvernement;
- en rédigeant un document d'orientation qui explique les droits et obligations des fonctionnaires en ce qui concerne les activités politiques dans le cadre de la LEFP;
- en élaborant un outil d'auto-évaluation à l'intention des fonctionnaires qui clarifie leurs rôles et responsabilités.

En vertu de la LEFP et du *Règlement concernant les activités politiques*, il est maintenant possible pour quiconque de présenter une allégation relative à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires fédéraux. La CFP peut enquêter sur ces allégations (voir l'encadré « Enquêtes sur les allégations relatives à des activités politiques irrégulières » ci-dessous). La CFP peut également lancer une enquête en se fondant sur une allégation

[...] il est maintenant possible pour quiconque de présenter une allégation relative à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires fédéraux. La CFP peut enquêter sur ces allégations [...].

## Impartialité politique

### 5.1 Un nouveau régime – une tradition respectée

Le principe de la neutralité politique de la fonction publique constitue un élément crucial du régime du gouvernement canadien, et la neutralité politique est reconnue en tant que pierre angulaire d'une bonne gouvernance. La « neutralité politique » sous-entend que la fonction

publique fait preuve de loyauté à l'égard du gouvernement du Canada, et non à l'égard du parti au pouvoir. Cette neutralité aide à s'assurer de la présence d'un ensemble de fonctionnaires prêts à soutenir les défis à long terme et à promouvoir la stabilité du gouvernement, et ce, même au cours des périodes de changement au niveau politique. Il s'agit d'une caractéristique de la fonction publique fédérale qui inspire confiance aux Canadiens et Canadiennes et que la CFP cherche à protéger avec vigilance.

L'impartialité politique et le mérite sont des principes fondamentaux de la vision canadienne à l'égard de la fonction publique fédérale depuis l'adoption de la première LFPF en 1908. L'article 30 de la LFPF actuelle indique que les nominations doivent respecter le principe du mérite et doivent être exemptes de toute influence politique, et la partie 7 fournit le cadre relatif aux activités politiques auxquelles les fonctionnaires peuvent participer. La CFP protège l'impartialité politique en créant des lignes directrices sur la façon de procéder à des nominations, de mener des vérifications et enquêtes, de répondre aux demandes de permission et de congé des fonctionnaires qui désirent se porter candidat ou candidate à une élection, et de fournir une orientation et des outils aux gestionnaires et fonctionnaires.

### Activités politiques

La nouvelle LFPF prévoit un régime de gouvernance et de surveillance des activités politiques des fonctionnaires. Elle reconnaît la nécessité d'établir un équilibre entre, d'une part, le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et, d'autre part, le principe d'une fonction publique impartiale. Les fonctionnaires ont la permission de participer à l'activité politique si cela ne porte pas ou ne semble pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales se limitent à l'exercice du droit de vote.

Le rôle de la CFP en ce qui concerne la protection de la neutralité politique de la fonction publique comprend les fonctions suivantes :

*La CFP protège l'impartialité politique en créant des lignes directrices sur la façon de procéder à des nominations, de mener des vérifications et enquêtes, de répondre aux demandes de permission et de congé des fonctionnaires qui désirent se porter candidat ou candidate à une élection, et de fournir une orientation et des outils aux gestionnaires et fonctionnaires.*



## Chapitre 5 Impartialité politique

### Étude de cas n° 3 – Certificats de compétence requis non fournis

Le ministère de Pêches et Océans a mené un concours ouvert et inscrit 38 noms sur une liste d'admissibilité. À la décharge du Ministère, avant de procéder à l'embauche à partir de la liste, les responsables se sont rendu compte qu'une candidate ou un candidat retenu n'avait pas le certificat de compétence exigé. Le Ministère a alors décidé de procéder à un examen interne des documents de tous les autres candidats et candidates.

À la suite de cette enquête interne, le Ministère a demandé à la CFP de retirer le nom de personnes inscrites sur la liste d'admissibilité, car elles avaient réussi l'étape de la présélection sur de fausses prémisses et ne possédaient pas le certificat de compétence requis, comme le précisait l'Énoncé de qualités.

Notre enquête a permis de confirmer les constatations du Ministère selon lesquelles huit des candidats et candidats s'étant présentes au concours ne possédaient pas le certificat de compétence requis. Cependant, depuis l'établissement de la liste d'admissibilité, cinq personnes ont obtenu ledit certificat, alors que trois ne l'ont toujours pas.

La Commission a ordonné que tous les noms (huit au total) soient retirés de la liste d'admissibilité puisque les personnes visées n'auraient pas dû passer l'étape de la présélection et qu'elles n'auraient pas dû être jugées qualifiées.

## Étude de cas n° 2 – Irrégularités fondamentales dans la méthode de vérification des références

En février 2005, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a mis en œuvre une nouvelle méthode de dotation en faisant appel à des répertoires de préqualification (RPQ) pour l'embauche. L'un des critères utilisés pour la sélection initiale des candidates et candidats inscrits au RPQ était d'avoir obtenu une note d'au moins 90 % au regard d'une qualification donnée. Dans le cadre du processus d'évaluation des candidates et candidats, des questionnaires aux fins de vérification des références avaient été envoyés aux superviseurs et superviseurs. Les répondants et répondantes devaient répondre à chaque question en cochant la case applicable. Lors de son enquête, la CFP a relevé deux irrégularités fondamentales concernant la méthode de vérification des références utilisée pour évaluer la qualification visée ainsi que d'autres qualifications :

- Tout ce que le jury de sélection avait réellement obtenu des répondants et répondantes était un avis non justifié, exception faite des cotes indiquées sur les questionnaires. Le jury n'a demandé aucune justification de ces cotes aux répondants et répondantes.
- Le jury de sélection n'a utilisé que les cotes des répondants et répondantes plutôt que d'arriver à ses propres conclusions au sujet des qualités personnelles de chacun des candidats.

La CFP a exigé que l'Agence mette sur pied un nouveau jury de sélection et qu'elle prépare un nouveau plan de vérification des références afin que le nouveau jury ait en main l'information nécessaire pour émettre ses propres conclusions sur les qualités personnelles.

## Étude de cas n° 1 – Irrégularités fondamentales dans

### le processus de nomination intérimaire

Il s'agit de huit nominations intérimaires de longue durée au ministère de la Défense nationale, qui ont été prolongées sans qu'il y ait aucun avis de droit d'appel affiché. De plus, les postes occupés par le personnel intérimaire ont été reclassifiés à un niveau supérieur.

À la suite de notre enquête, deux irrégularités fondamentales ont été relevées concernant la façon dont le Ministère a abordé les nominations intérimaires :

- Le Ministère n'a pas respecté l'obligation prévue par la *Loi d'afficher les avis de droit d'appel* lorsque les postes dans lesquels les fonctionnaires sont intérimaires ont été reclassifiés et que ces mêmes personnes sont nommées à un niveau supérieur.

- Le Ministère a utilisé les nominations intérimaires comme des solutions à d'autres situations, à long terme et essentiellement d'une durée déterminée; plutôt que de les utiliser pour satisfaire à des exigences réelles temporaires conformément au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Avant que des mesures correctives puissent être recommandées, le Ministère avait déjà entrepris des démarches pour régler la situation. Voici ce qu'il a fait :

- établissement de dates cibles pour régler tous les dossiers de nomination intérimaire de longue durée;

- établissement d'un mécanisme d'approbation par lequel les spécialistes des ressources humaines et la haute direction surveillent les nominations intérimaires.

La CFP s'est dite satisfaite des mesures prises par ce ministère pour corriger la situation et éviter que le problème ne se présente de nouveau. À titre d'organisme de surveillance, elle veillera aux mesures prises par le Ministère.

Parmi les questions soulevées figurent :

- les questions concernant les qualifications liées à un concours;
- les préoccupations concernant des processus auxquels le grand public était admissible;
- les questions visant l'administration d'une liste d'admissibilité établie à la suite d'un processus de sélection dans le cadre de l'ancienne LEFP;
- d'autres problèmes concernant les concours ou les processus sans concours.

En 2005-2006 :

- 159 dossiers ont été fermés, dont 32 (ou 20 %) dans lesquels la plainte était fondée (problème dans le processus de dotation);
- 66 (ou 42 %) ont été résolus (par la médiation ou par d'autres types de méthodes de résolution des conflits);
- 37 (ou 23 %) dans lesquels la plainte n'était pas fondée;
- 24 (ou 15 %) ont été retirés ou annulés.

En comparaison, il y a eu 300 dossiers qui ont été fermés au cours de l'exercice précédent, dont un nombre important (160) ayant été annulés, parmi ceux-ci l'on comptait des plaintes collectives.

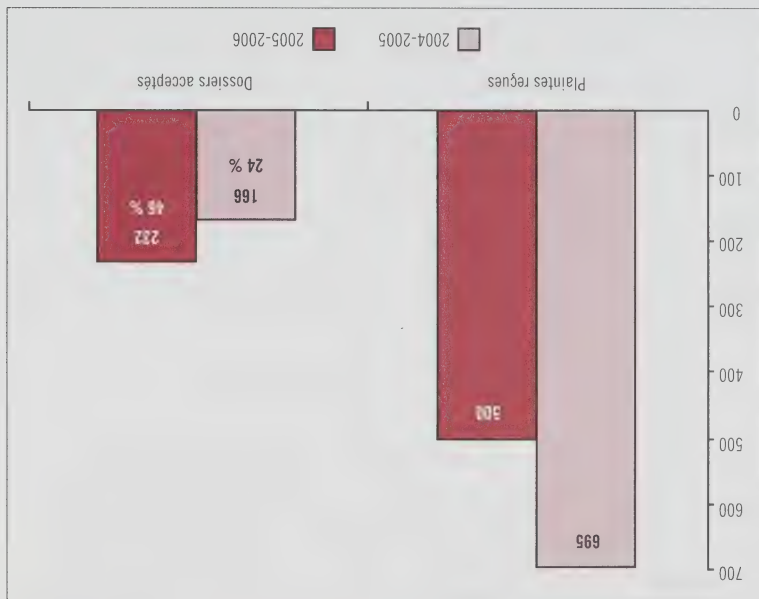
**Études de cas :** Les études de cas ci-après portent sur des enquêtes menées en vertu de l'ancienne LEFP et illustrent le genre de problèmes que doit résoudre la CFP au regard du système de dotation.

## 4.4 Enquêtes menées en 2005-2006

En 2005-2006, la CFP a mené des enquêtes portant sur divers processus de nomination dans les cas où les problèmes soulevés semblaient avoir influé sur le processus de sélection.

En 2005-2006, la CFP a reçu 500 demandes d'enquête (figure 12). À l'exception d'une seule, toutes ont été reçues au cours du dernier trimestre de l'exercice et elles avaient trait à des processus de nomination lancés avant le 31 décembre 2005, en vertu de l'ancienne LEFP. Les enquêtes dans le cadre de cette loi se poursuivent, au fur et à mesure que les processus de sélection mis en route avant le 31 décembre 2005 sont menés à terme.

Figure 12 - Enquêtes : Nombre de plaintes reçues et nombre de dossiers acceptés



■ À la fin de l'année, 232 dossiers (46 %) avaient donné lieu à une enquête, comparativement à 24 % en 2004-2005.

d'enquête [...].

En 2005-2006,

la CFP a reçu 500 demandes

**Vérification de suivi de 2006 auprès de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) :** En octobre 2004, la CFP a retiré à la CPPM les pouvoirs de dotation des postes du groupe de la direction qui lui avaient été délégués et lui a imposé des conditions sur la délégation des pouvoirs de dotation des postes autres que ceux de la direction. L'objectif de la vérification de suivi de 2006 est d'évaluer les progrès accomplis par la CPPM quant aux problèmes qui ont été soulevés.

Dans le passé, alors que les ministères s'occupaient de la plupart des activités de dotation, c'était la CFP qui gèrait exclusivement toutes les activités de ressourcement du groupe de la direction. En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP a décidé de déléguer aux administrateurs généraux et administratrices générales les pouvoirs de faire des nominations au groupe de la direction. En même temps, la CFP a décidé d'exercer des activités de surveillance particulières au regard de cette délégation, tout au moins à court terme. Ces activités de surveillance prendront la forme d'une **vérification des nominations de cadres de direction**, laquelle consistera à évaluer dans quelle mesure les ministères sont efficaces dans l'exercice des nouveaux pouvoirs qui leurs sont délégués relativement à la dotation des postes appartenant à la catégorie de la direction. La CFP devrait rendre compte des résultats de cette vérification à l'automne de 2007.

dotation. La CFP a par conséquent conclu que le CPVP avait répondu adéquatement aux recommandations du rapport de suivi de juin 2004 et satisfait aux exigences essentielles relatives à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Elle a donc retiré les conditions imposées en 2003 et délégué à nouveau le pouvoir de procéder à des nominations pour les postes du groupe de la direction. Le CPVP dispose maintenant de la délégation type en ce qui touche les pouvoirs de nomination et des exigences au chapitre de la responsabilisation.

Les vérifications qui suivent sont en cours d'élaboration et devraient être publiées à l'automne de 2006.

#### **Vérification des nominations intérimaires touchant le groupe de la**

**direction (EX) :** La vérification a été menée pour déterminer si les cadres ministériels de contrôle de la gestion touchant les nominations intérimaires visant des périodes de plus de quatre mois au groupe de la direction, et de plus de six mois au sein de ce groupe étaient efficaces, et si les décisions de dotation relatives à ces nominations répondaient aux exigences de la LEFP, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et aux lignes directrices pertinentes. Les ministères choisis pour cette vérification sont : le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, le Commissariat aux langues officielles, Finances Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Défense nationale, Ressources naturelles, Statistique Canada, Transports Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

#### **Vérification de l'état de préparation pour la mise en œuvre de la**

**nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) :** La CFP a lancé cette vérification pour déterminer dans quelle mesure certains ministères satisfaisaient aux éléments essentiels en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. La vérification a porté plus particulièrement sur les lignes directrices obligatoires, les ententes de délégation, la formation des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines, les communications sur la nouvelle loi ainsi que le suivi et la surveillance des activités de dotation. Les ministères choisis pour cette vérification sont : Santé Canada, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, la Défense nationale, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, la Commission de la fonction publique et la Gendarmerie royale du Canada.

## 4.3 Vérifications menées en 2005-2006

La CFP a opté pour la vérification d'activités de dotation, soit dans un ministère unique ou à l'échelle de plusieurs ministères, se fondant sur une évaluation du risque à l'aide des résultats de ses activités de surveillance. En 2005-2006, la CFP a lancé un projet visant à renforcer son cadre d'évaluation du risque. Celui-ci doit permettre une meilleure intégration de la planification de la vérification dans le cadre des autres activités de surveillance de la CFP, et de mettre au point un plan de vérification quinquennal.

Voici les vérifications déposées au printemps de 2006.

**Vérification de l'Agence spatiale canadienne (ASC) :** Par suite des questions soulevées par la CFP dans notre évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation de l'ASC, la CFP a décidé de vérifier les activités de dotation de l'Agence. La vérification a permis de relever plusieurs lacunes sur le plan de la gestion des opérations de dotation. On a également noté un manque de leadership et de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines. Les travaux de vérification ont également révélé une mauvaise compréhension des rôles et responsabilités des gestionnaires, et des conseillers et conseillères en RH. Par ailleurs, l'ASC n'a pas su intégrer la planification des RH dans sa planification globale, et les activités de dotation se sont déroulées sur une base ponctuelle. De plus, selon les conclusions du rapport de vérification, l'ASC n'a pas respecté le principe du mérite et les valeurs de dotation dans 48 % des opérations de dotation examinées. À la suite de nos constatations, la CFP a imposé des conditions touchant les pouvoirs de délégation de l'ASC en décembre 2005. Ces conditions demeureront en vigueur jusqu'à ce que la CFP constate que l'ASC a effectivement mis en place un système de dotation approprié.

**Vérification de suivi auprès du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (CPVP) :** En juillet 2003, la CFP a révoqué le pouvoir délégué au CPVP en matière de dotation des postes de cadres de direction et imposé des mesures correctives à la délégation des pouvoirs de dotation pour les postes autres que ceux de direction. À la suite de cette vérification, la CFP a surveillé les progrès accomplis par le CPVP quant au règlement des problèmes soulevés, notamment en menant deux vérifications de suivi, la première en juin 2004 et une autre, plus récemment, en mai 2006. La vérification de suivi de 2006 a permis de constater que le CPVP avait considérablement amélioré ses systèmes et pratiques de dotation. Le CPVP dispose maintenant de systèmes conçus pour offrir l'assurance raisonnable que ses activités de dotation respectent le principe du mérite et les valeurs de

La CFP a opté pour la vérification d'activités de dotation, soit dans un ministère unique ou à l'échelle de plusieurs ministères, se fondant sur une évaluation du risque à l'aide des résultats de ses activités de surveillance.

## La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique

**fédérale** : quelques facteurs contributifs : Cette étude a porté sur le temps requis pour doter un poste et les facteurs afférents, et se fondait sur les résultats du Sondage sur les nominations de la CFP, mené deux fois par année et couvrant la période allant de 2000 à la fin de 2003, avant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Selon l'étude, la définition de la « durée du processus de dotation » va du début de la mesure de dotation jusqu'à ce que la personne nommée se présente au travail. Selon les constatations de l'étude, en moyenne, il fallait compter environ 23 semaines pour doter un poste permanent par voie de concours. La durée du processus de dotation est tributaire du nombre de postes à doter et du nombre de candidatures. Les ministères où les processus sont les plus longs sont ceux qui tiennent des processus de grande envergure leur permettant de doter de nombreux postes. Parallèlement, les ministères qui dotent leurs postes plus rapidement ont tendance à organiser des processus de plus faible envergure et à doter moins de postes à la fois. Par exemple, lorsqu'un processus donne lieu à moins de cinq candidatures, la durée moyenne du processus de dotation est d'environ 14 semaines. Les gestionnaires ont en outre signalé un certain nombre de facteurs qui ralentissent le processus d'embauche, comme le manque de disponibilité des personnes devant participer aux jurys de sélection et le degré de connaissance et l'expertise tant des gestionnaires d'embauche que des spécialistes des RH.

L'étude qui suit est en cours d'élaboration et sa publication est prévue pour l'automne 2006.

## Les nominations intérimaires et les promotions subséquentes à la

**fonction publique fédérale** : La CFP se préoccupe depuis fort longtemps du fait que les nominations intérimaires favorisent les personnes en situation d'intérim dans les processus de dotation subséquents. L'objet de l'étude est d'explorer cette question en procédant à l'analyse des antécédents professionnels des fonctionnaires tirés du Système d'information analytique basé sur les emplois de la CFP. Le système permet d'évaluer les données relatives aux nominations à l'échelle de la fonction publique.

La CFP procède actuellement à plusieurs autres études statistiques qui seront publiées en 2007. Parmi celles-ci, figure une étude où l'on examine dans quelle mesure les membres du personnel occasionnel deviennent des fonctionnaires en vertu de la LEFP ainsi qu'une étude sur le profil scolaire des personnes nommées.

La CFP a lancé la première d'études statistiques en 2005-2006. Cette initiative a été entreprise principalement à l'appui de notre rôle de surveillance dans le cadre de l'exercice de nos fonctions de surveillance, de vérification et d'enquête. Un compte rendu des deux premières études de la série publié en 2006 est présenté ci-après.

#### La nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à la

**fonction publique fédérale** : L'étude a porté sur les différentes nominations ainsi que sur le déroulement de carrière du personnel des cabinets de ministres nommé en priorité à la fonction publique fédérale. Elle couvre une période de 11 ans, s'échelonnant de 1993-1994 à 2003-2004, au cours de laquelle 243 personnes ayant cessé de travailler au sein d'un cabinet de ministre sont devenues fonctionnaires après avoir exercé leur droit de priorité. Selon la CFP, cette proportion correspond environ au tiers des personnes admissibles à une nomination prioritaire. Plus de la moitié des personnes nommées étaient des femmes. La majorité des personnes nommées avait au moins trois ans de service continu en qualité de membre du personnel d'un cabinet de ministre. Environ le tiers d'entre elles ont été nommées à des postes de niveau supérieur (BX moins 1 ou supérieur). Près de la moitié ont été nommées à des postes touchant l'administration de programmes. La tendance démontre que ces personnes font carrière dans la fonction publique, la majorité d'entre elles demeurant aux mêmes groupe et niveau professionnels au cours des cinq premières années.

Le droit qu'ont les membres du personnel des cabinets de ministres d'être nommés en priorité, prévu à l'article 39 de l'ancienne LEPF, se trouve à l'article 41 de la nouvelle LEPF. En vertu de la nouvelle LEPF, non seulement les membres du personnel des cabinets de ministres doivent-ils tous être admissibles, mais doivent aussi posséder les qualifications essentielles pour occuper le poste. La CFP a décidé de ne pas déléguer la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à des postes du groupe de la direction. Les dispositions de la LEPF qui ont trait aux droits de priorité du personnel des cabinets de ministres font actuellement l'objet d'un examen parlementaire dans le cadre du projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*.

## Reconnaissance

Voici les organisations les plus performantes, par ordre alphabétique, en fonction d'une évaluation du rendement organisationnel fondée sur les éléments susmentionnés de gouvernance, lignes directrices, communication et contrôle :

Agence canadienne de développement international	Commission des relations de travail dans la fonction publique
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	Commission du droit du Canada
Agence de la consommation en matière financière du Canada	Commission mixte internationale
Agriculture et agroalimentaire Canada	Conseil national des produits agricoles
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	École de la fonction publique du Canada
Bureau de l'infrastructure du Canada	Greffe de la Cour suprême du Canada
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	Ministère de la Défense nationale
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	Ministère de la Justice
Comité des griefs des Forces canadiennes	Tribunal d'appel des transports du Canada
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	Tribunal canadien des droits de la personne
Commission canadienne des droits de la personne	Tribunal canadien du commerce extérieur
Commission de la fonction publique du Canada	

déjà mises à l'œuvre. Cependant, il reste encore du travail à faire dans les ministères pour ce qui est de l'information nécessaire à la planification, la surveillance et la présentation de rapports. La question de la gestion de l'information en temps opportun, tel que l'appui aux systèmes (voir la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP »), était et demeure un point majeur pour les ministères et organismes quant à leur capacité de satisfaire aux exigences de la nouvelle loi. La CFP prévoit des améliorations à ce chapitre.

Les organisations avaient une autre difficulté à affronter, soit de trouver des stratégies pour atténuer les risques associés aux processus de dotation. Afin de contrer ce problème, la CFP offrira des séances d'apprentissage sur la gestion du risque et la surveillance active au cours de 2006-2007. Elle fournira également avis et conseils aux organisations sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur cadre de responsabilité et de gestion en matière de dotation.

■ **L'Office des transports du Canada** a été en mesure de démontrer qu'il avait mis en place des pratiques de gestion ayant permis de corriger les problèmes manifestes dans ses données.

■ **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** a mis en œuvre un mécanisme lui permettant d'assurer un suivi rigoureux des pratiques de dotation, et d'en rendre compte à la direction aux fins d'information et de décision. Le ministère dispose de son propre système d'information en matière de gestion des RH, qui lui permet d'établir les rapports nécessaires pour la surveillance de la dotation.

[...] il reste encore du travail à faire dans les ministères pour ce qui est de l'information nécessaire à la planification, la surveillance et la présentation de rapports.

[...] la CFP offrira des séances d'apprentissage sur la gestion du risque et la surveillance active au cours de 2006-2007.

La surveillance des décisions de nomination a représenté un réel défi. Les organisations qui avaient déjà mis en place certaines pratiques de surveillance, comme la Défense nationale et Pêches et Océans Canada, étaient nettement avantagées.

### Pratiques dignes de mention

Statistique Canada tient des registres rigoureux sur les décisions du comité de direction, lesquels sont expressément conçus pour examiner les nominations et gérer les mesures de dotation collective.

Plusieurs organisations, comme Patrimoine canadien et Citoyenneté et Immigration, ont mis au point un « tableau de bord » de l'information en matière de RH pour faciliter la planification et le processus décisionnel, puis l'ont rendu accessible aux gestionnaires.

La CFP s'est d'abord penchée sur les pratiques des organisations dans la documentation des dossiers de dotation, notamment la nouvelle exigence relative à la justification de certaines décisions. Comme il n'y avait eu que quelques mesures de dotation lancées en vertu de la nouvelle LEFP au moment de l'évaluation, le critère mis en application a été l'existence d'un modèle ou d'une liste de contrôle pour assurer l'uniformité à cet égard.

■ Les quatre cinquièmes (80,8 %) des organisations ont été en mesure de démontrer qu'elles satisfaisaient à cette exigence; quant aux autres, elles continuent d'accomplir des progrès dans ce domaine.

L'obtention de l'information n'est qu'une partie du défi à relever. Les organisations devaient également démontrer qu'elles s'étaient données la capacité de surveiller la dotation (notamment la capacité d'analyser les données recueillies, de définir les profils et les risques, et enfin, de prendre les mesures nécessaires pour intervenir au regard de leurs constatations).

■ Même s'il n'y a eu que 32,1 % des organisations qui ont été en mesure de satisfaire à cette exigence, le résultat n'est pas étonnant : en effet, les organisations se concentraient sur la manière d'aborder les nominations en vertu de la nouvelle LEFP, de même que sur la formation et la sensibilisation à cet égard, considérant que la majeure partie de la surveillance a été bien comprise et de nombreuses organisations se sont

La surveillance des décisions de nomination a représenté un réel défi. Les organisations qui avaient déjà mis en place certaines pratiques de surveillance, [...] étaient nettement avantagées.

Bon nombre d'organisations ont dépassé les exigences minimales ou rédigé leurs propres lignes directrices pour régler certaines questions organisationnelles.

### **Pratiques dignes de mention**

Citoyenneté et Immigration Canada fait partie des organisations qui ont dépassé les exigences minimales en élaborant des lignes directrices sur la gestion des nominations intermédiaires et l'embauche de proches ou d'associés afin que la ligne de conduite de l'organisation soit claire pour tous les intervenants et intervenantes.

Même si la consultation des syndicats était une exigence minimale, Bibliothèque et Archives Canada a dépassé cette exigence en collaborant de façon dynamique avec les représentants et représentantes du personnel afin de préciser leur manière de procéder.

### **Contrôle**

Le contrôle fait partie des secteurs qui ont besoin d'être améliorés. Les organisations devaient démontrer qu'elles étaient capables d'obtenir l'information nécessaire pour surveiller le rendement en matière de dotation, et qu'elles avaient la capacité d'analyser les données recueillies, de définir les profils et les risques, et enfin, de prendre les mesures pour intervenir judicieusement au regard de leurs constatations.

Bon nombre d'organisations  
ont dépassé les exigences  
minimales ou rédigé  
leurs propres lignes directrices  
pour régler certaines  
questions organisationnelles.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent maintenant rendre compte à la CFP quant à l'utilisation appropriée des pouvoirs qui leurs sont délégués. En vertu de l'ancienne LEFP, la surveillance interne n'était pas une exigence, mais la CFP a toujours rempli ce rôle. Elle a donc reconnu que les ressources et l'infrastructure présentaient certaines lacunes au sein des ministères et organismes.

Dans ce contexte, 91,0 % des organisations ont démontré avoir satisfait à ces trois exigences essentielles au début de 2006. La lacune la plus manifeste a été la communication des lignes directrices; l'information recueillie auprès des autres organisations a révélé que cette étape serait franchie sous peu. Lorsque de réelles faiblesses étaient évidentes, l'organisation en état informée; la CFP effectuera un suivi pour faire en sorte que les questions en suspens soient réglées.

L'atteinte de ces résultats n'a pas toujours été une tâche facile. De nombreux emplois dans la fonction publique sont synonymes d'absences prolongées, par exemple au sein de la Garde côtière, ou encore les longs voyages à l'étranger. D'autres personnes telles que les gardes-frontières et les inspecteurs de grains, travaillent selon un horaire de 24 heures. Il a fallu déployer des efforts supplémentaires pour faire en sorte que tous ces fonctionnaires puissent avoir accès à l'information dont ils avaient besoin.

[...] 91,0 % des organisations ont démontré avoir satisfait à ces trois exigences essentielles au début de 2006.

### Pratiques dignes de mention

Patrimoine Canada et Immigration Canada ont participé à l'élaboration d'une brochure portant sur la façon de postuler un emploi, dans laquelle on précise les incidences de la nouvelle loi pour les fonctionnaires. Non seulement la brochure a-t-elle été distribuée au sein de ces deux organisations, mais plusieurs autres ont pu en prendre connaissance. À preuve, une vingtaine d'organisations ont intégré cette brochure dans leurs communications aux membres du personnel.

### Lignes directrices

Les organisations ont mis en place des lignes directrices et des procédures pour s'assurer qu'elles répondent à leurs besoins organisationnels tout en respectant les exigences de la CFP.

Même si les ministères prévoient mettre en place des lignes directrices obligatoires au cours de l'étape de préparation décrite au chapitre 2, l'évaluation du rendement en matière de dotation se fonde sur des critères plus rigoureux. Les lignes directrices obligatoires devaient être évaluées et communiquées à tout le personnel, et devaient également être évaluées au regard des précisions figurant dans le Cadre de nomination de la CFP. L'examen de ces procédures a permis de constater que 70,5 % des organisations ont satisfait à toutes les exigences stipulées dans ce cadre. Lorsque des lacunes étaient manifestes, l'organisation en état informée. Par la suite, la CFP assurait un suivi pour veiller à ce que les points en suspens soient résolus.

## Pratiques dignes de mention

**Agriculture et Agroalimentaire Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada** ont subdélégué des pouvoirs de dotation uniquement aux gestionnaires qui possèdent également le pouvoir de signer des documents financiers.

**Statistique Canada** a intégré depuis longtemps une pratique qui consiste à examiner, au sein d'un comité de surveillance de gestion, les décisions à risque élevé (p. ex. les nominations non annoncées) prises par les gestionnaires subdélégués. D'autres organisations, comme l'**École de la fonction publique du Canada**, ont également adopté cette façon de faire.

Aux termes de la subdélégation, les organisations devaient également démontrer que les gestionnaires avaient accès aux ressources de RH dont l'expertise avait été validée par la CFP. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le cadre d'une analyse plus poussée de la capacité en matière de RH, qui se trouve présentée à la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP ». La CFP continuera d'évaluer les organisations et de faire rapport sur l'importance des ressources dont elle dispose pour tenir ses engagements au regard des priorités de dotation.

## Communication

Le volet Communication s'est également révélé un point fort. Les organisations devaient démontrer ce qui suit :

- qu'elles avaient informé le personnel au sujet des répercussions de la nouvelle LEFP;
- qu'elles avaient informé le personnel au sujet de la nouvelle approche adoptée par l'organisation, comme il était décrit dans leurs lignes directrices;
- que leur personnel avait un accès facile et rapide à l'information sur les possibilités d'emploi et les moyens de recours.

Globalement, la gouvernance s'est révélée un réel atout dans les ministères, puisqu'elle relevait essentiellement des décisionnaires. Il s'agissait alors de s'assurer que les décisionnaires responsables de la dotation connaissent leurs responsabilités, reçoivent la formation sur le nouveau cadre de nomination et utilisaient, au besoin, l'expertise appropriée en matière de RH.

La transition a été plus facile dans certaines organisations. **Transports Canada**, par exemple, avait déjà mis en place une structure de subdélégation qui comprenait nombre des nouvelles exigences : la formation était obligatoire et les gestionnaires subdélégués devaient signer et accepter les pouvoirs qui leur étaient conférés.

La plupart des autres organisations avaient encore des étapes à franchir. La nouvelle LEFP encourage la subdélégation des pouvoirs de dotation au plus bas niveau possible de l'organisation. Traditionnellement cependant, certaines organisations préfèrent accorder ces pouvoirs uniquement aux spécialistes des RH ou laisser à la haute direction le contrôle de ces décisions. D'autres organisations se reposaient sur les mécanismes visant à établir l'équilibre des pouvoirs fournis par la CFP pour s'assurer que leur démarche était rigoureuse. Des changements s'imposaient donc.

Même si, dès le départ, la CFP a fourni conseils et avis, les organisations qui rendent compte ont mis la dernière main à leurs ententes de délégation avec la CFP au cours des dernières semaines de 2005. Il y a eu des retards, particulièrement dans les organisations où la subdélégation aux gestionnaires était une pratique nouvelle.

■ Les critères essentiels relatifs à l'évaluation de la CFP étaient les suivants : que l'instrument de subdélégation soit approuvé par l'administratrice générale ou l'administrateur général, qu'il définisse les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués et qu'il leur soit transmis et accessible. Dans l'ensemble, 79,5 % des organisations ont respecté ces critères. Dans les autres organisations, le travail est en cours.

En définitive, la CFP a constaté que des stratégies d'atténuation raisonnables, telles que la formation, étaient en place pour faire face aux risques liés au travail qui restait à accomplir. Le critère d'évaluation était le suivant : que les quatre cinquièmes des gestionnaires subdélégués aient participé à une formation axée sur les valeurs du nouveau régime de dotation. Un total de 97,4 % des organisations ont satisfait à cette exigence et se sont assurées que les nouvelles mesures d'assouplissement et responsabilités étaient bien comprises, malgré le fait que les structures de gouvernance officielles étaient toujours en cours d'élaboration.

La CFP continuera de surveiller ces pratiques au moyen de rapports centralisés et par des discussions continues avec les ministères jugés plus à risque.

### Pratique digne de mention

Statistique Canada élabore actuellement un mécanisme visant à recueillir les commentaires des participants et participantes à des processus de nomination interne. Les résultats sont transmis au groupe de direction qui assure la surveillance de la dotation à l'échelle de l'organisation, ce qui permet une réponse rapide. Grâce à cette façon de faire, Statistique Canada donne la parole à des personnes qui, généralement, n'ont aucune tribune pour s'exprimer. De plus, la direction dispose ainsi d'une occasion unique pour prendre le pouls des personnes intéressées, tout en faisant progresser l'organisation en instaurant un dialogue constructif, comme le prescrit la nouvelle loi.

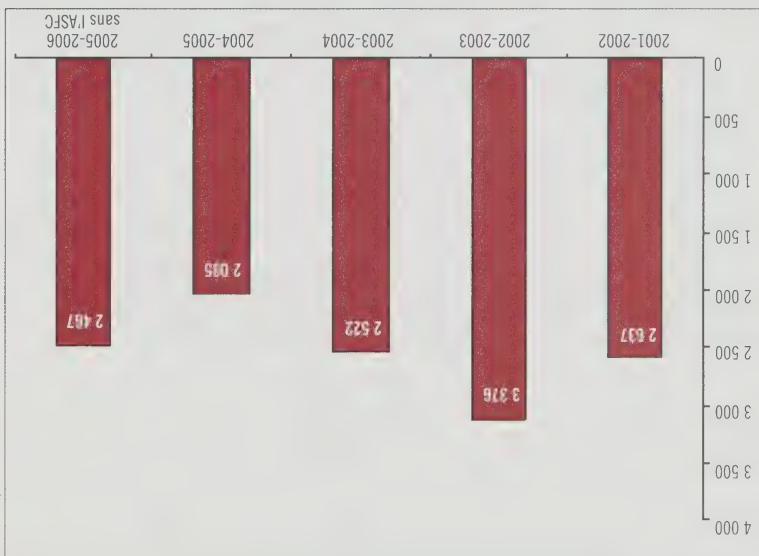
## B. Etablissement des cadres de gestion de la dotation

En 2005-2006, les organisations devaient mettre en œuvre les mesures essentielles pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP dans quatre secteurs du Cadre de responsabilité en gestion de la dotation : gouvernance, communication, lignes directrices et contrôle. Ces mesures essentielles portaient en grande partie sur l'élaboration de mécanismes indispensables à la gestion de la délégation et de la responsabilité pendant la période de transition, tout en continuant de faire des nominations. Elles comprenaient également des dispositions visant à permettre aux organisations et à la CFP d'examiner les résultats.

La CFP a élaboré des critères particuliers pour évaluer le rendement organisationnel au regard de ces mesures essentielles. Elle a également prévu l'attribution d'une cote sur la question de savoir si l'information fournie par l'organisation démontre qu'elle satisfaisait à l'exigence essentielle, qu'elle était en voie d'y satisfaire, ou qu'elle n'y satisfaisait pas.

Dans l'ensemble, les organisations ont mis en place des structures de gouvernance pour s'assurer que les décisionnaires sont conscients et au fait de leurs responsabilités. Elles ont également élaboré les lignes directrices obligatoires en matière de dotation et sensibilisé l'effectif et d'autres intervenants et intervenantes au sujet des changements clés et de leurs répercussions. Il reste du travail à faire dans les secteurs où il faut renforcer les capacités, par exemple la planification des RH ainsi que la surveillance et les contrôles internes.

Figure 11 - Nouvelles activités d'embauche à la fonction publique pour une durée indéterminée et une période déterminée visant des titulaires ayant occupé un emploi temporaire auparavant\*



\* Voir les notes techniques du tableau 24 (page 144).

Les organisations prennent les mesures nécessaires pour améliorer leurs pratiques et respecter ainsi les valeurs de justice et de transparence.

- Selon notre évaluation du rendement en matière de dotation, 91 % des organisations satisfaisaient aux exigences essentielles relatives à la transparence pour l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Lorsque les lacunes étaient manifestes, l'organisation en était informée et la CFP veillait à ce que tous les points en suspens soient réglés.
- Selon le Sondage sur les nominations de la CFP, les organisations adoptent des mécanismes de communication plus cohérents, et les personnes interrogées ont exprimé une satisfaction accrue au regard de la communication des stratégies de dotation au fil du temps.
- Les organisations mettent également en œuvre des processus de planification des RH conçus pour mieux prévoir leurs besoins en personnel, ainsi que des mécanismes de surveillance afin de prendre les mesures correctives qui s'imposent dès qu'un problème survient. (Pour plus de détails, voir la section 2.3 et la section sur le "Contrôle" en page 66.)

Les organisations prennent  
les mesures nécessaires pour  
améliorer leurs pratiques  
et respecter ainsi les valeurs  
de justice et de transparence.

Les données uniformes tirées du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et du Sondage sur les nominations de la CFP laissent croire que les fonctionnaires sont déçus du manque de transparence.

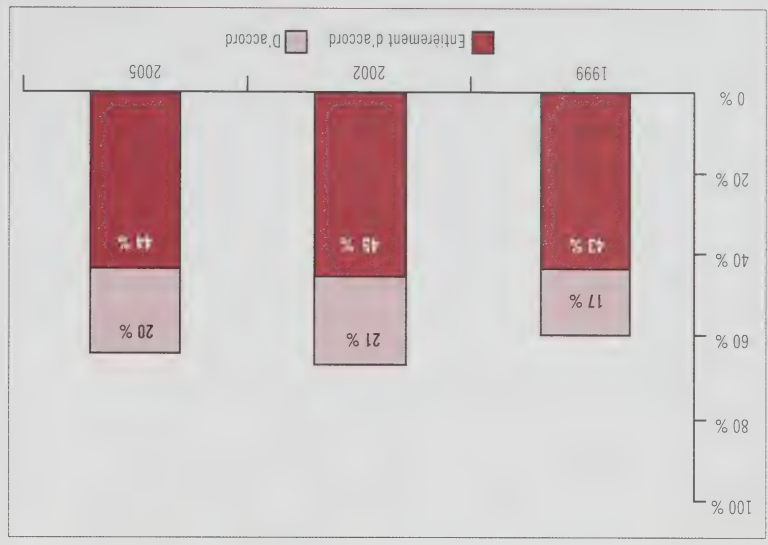
- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 37 % des personnes interrogées ont indiqué que le manque de renseignements avait de modérément à beaucoup nui à la progression de leur carrière. Ces résultats sont les mêmes que les résultats du sondage de 2002.
- Les candidats et candidats retenus ont répondu de la même façon dans les trois derniers cycles du sondage sur les nominations de la CFP, la question de savoir s'ils étaient ou non d'accord avec l'énoncé selon lequel les processus de nomination avaient été menés de manière transparente. L'utilisation marquée de mesures de dotation occasionnelles (nominations intermédiaires, personnes employées pour une durée déterminée, emplois occasionnels) a contribué aux perceptions de manque de transparence.
- La CFP est préoccupée par l'utilisation des nominations intermédiaires, en particulier lorsqu'il s'agit de nominations intermédiaires à long terme, car la majorité de celles-ci sont faites sans considération aucune pour d'autres candidatures, ce qui mène à des perceptions d'injustice.
- L'examen de la situation actuelle relativement aux nominations intermédiaires renforce ces préoccupations. Au 31 décembre 2005, 7 640 fonctionnaires (4 % de la population) se trouvaient dans des situations d'intérim de plus d'un an; 26 % de ces nominations ont été faites avant l'exercice 2004-2005, plus de 20 mois auparavant. De plus, près de 10 % des intérimaires à long terme visaient des fonctionnaires embauchés pour une durée déterminée.
- L'utilisation marquée de nominations à des emplois temporaires (voir la figure 6, page 54), pour lesquelles il n'y a eu aucune évaluation du mérite, et la nomination subséquente d'une fraction de ces personnes à des postes de durée déterminée et indéterminée et indéterminée contribuent également aux perceptions d'injustice.
- Un total de 17 % de nouveaux fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée et indéterminée en 2005-2006 avaient occupé un emploi temporaire au préalable. La figure ci-après indique la tendance à cet égard au cours des cinq dernières années.

L'utilisation marquée de mesures de dotation temporaires (nominations intermédiaires, personnes employées pour une durée déterminée, emplois occasionnels) a contribué aux perceptions de manque de transparence.

Au cours des différents sondages menés au fil du temps, les fonctionnaires ont exprimé leurs préoccupations quant à la valeur de justice véhiculée dans les processus de nomination.

- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, on demandait aux fonctionnaires de l'ensemble de l'administration publique s'ils étaient d'accord sur le fait que, dans leur unité de travail, le processus de sélection des personnes pour pourvoir un poste était équitable. Le pourcentage des personnes interrogées qui étaient d'accord ou entièrement d'accord était de 60 % en 1999; cette proportion est passée à 66 % en 2002 et à 64 % en 2005.
- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires de 2005, 60 % des personnes interrogées qui avaient posé leur candidature à des concours au cours des trois dernières années ont indiqué avoir trouvé que les concours s'étaient déroulés de manière équitable. Les trois derniers cycles du Sondage sur les nominations de la CFP, menés de juillet 2003 à mars 2005, enregistraient des résultats semblables lorsque les candidats et les candidats retenus devaient répondre à la question de savoir s'ils étaient d'accord ou non avec l'énoncé selon lequel les processus de nomination interne étaient abordés de manière équitable.

Figure 10 - Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux – Perception de la justice au fil du temps



En partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, la CFP va de l'avant dans la mise en œuvre d'une initiative quinquennale ayant débuté en 2003, dont l'objectif est d'augmenter le nombre des candidates et candidats bilingues à des postes de la fonction publique fédérale. En 2005-2006, 199 présentations ont été faites à 539 participantes et participants, et 64 partenariats ont été conclus avec différents groupes comme les universités, pour offrir des programmes d'immersion ou d'enseignement en langue seconde. L'objectif premier est d'informer sur le recrutement et le processus de sélection, sur les exigences linguistiques ainsi que sur l'évaluation des connaissances de la langue seconde dans la fonction publique fédérale.

## Justice et transparence

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et ceux du Sondage sur les nominations de la CFP ont servi de moyens d'évaluation des perceptions de justice et de transparence. D'autre part, les données sur le recrutement et la dotation qui étaient accessibles dans les systèmes centraux ont pu être examinées pour établir les tendances dans certains secteurs de préoccupation, soulevés dans le passé. On a également recueilli de l'information auprès des organisations sur les mesures prises pour régler ces dossiers.

Les perceptions en matière de justice et de transparence qui existent dans les processus de dotation demeurent un sujet de préoccupation pour la CFP. Les commentaires récurrents des fonctionnaires fédéraux ainsi que leur perception des lacunes sur le plan de la justice et de la transparence révèlent des faiblesses persistantes. Le recours continu aux nominations occasionnelles et aux nominations intermédiaires illustrent l'incidence de l'absence de plans des RH et de systèmes de surveillance. La CFP continuera de surveiller de près l'évolution de certains dossiers ainsi que les organisations présentant un plus grand risque.

*Les perceptions en matière  
de justice et de transparence  
qui existent dans les processus  
de dotation demeurent un sujet  
de préoccupation pour la CFP.*

Après un examen plus approfondi des données relatives aux exigences en matière de langues officielles pour les nouvelles nominations à la fonction publique, et à la langue maternelle des personnes nommées en 2005-2006, on constate ce qui suit :

- 34,8 % des personnes nommées à des postes bilingues étaient anglophones;
- 32,9 % des personnes nommées à des postes bilingues par voie de nomination impérative étaient anglophones;
- 66,1 % des personnes nommées à des postes bilingues de façon non impérative (en ayant recours au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*) étaient anglophones. Dans le cas des nominations sur une base non impérative, la formation linguistique est obligatoire lorsque la personne ne satisfait pas aux exigences linguistiques du poste. Pour plus de détails concernant l'application du *Décret*, voir la section 6.3.

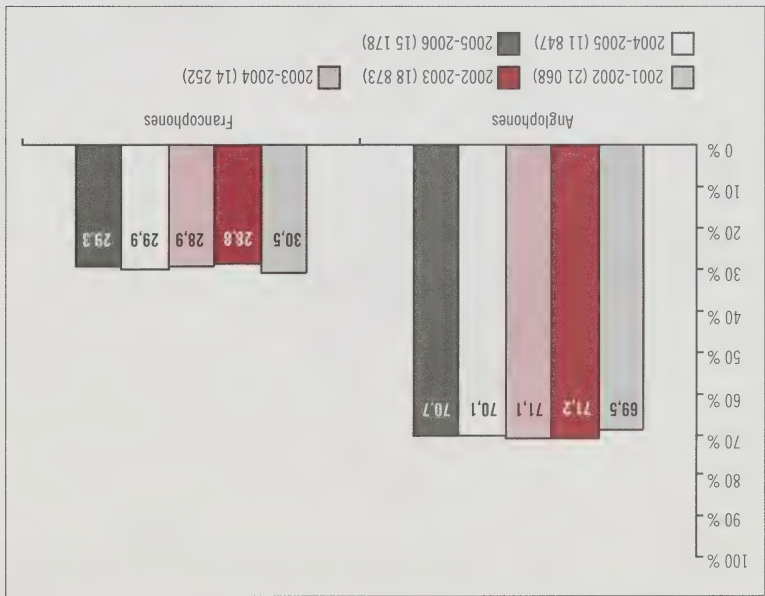
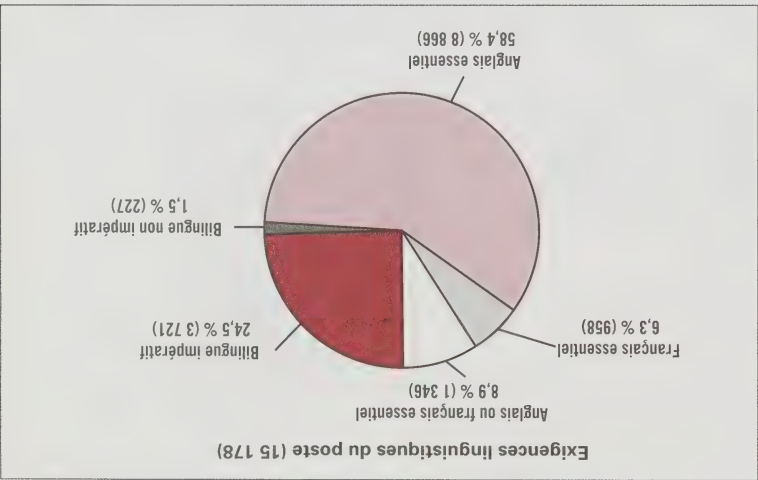


Figure 9 - Nominations externes selon le groupe linguistique \*

Figure 8 - Nombre et pourcentage de nominations à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, 2005-2006\*



\* Voir les notes techniques du tableau 29 (page 149).

Une proportion de 70,7 % (10 638) des personnes nouvellement nommées à la fonction publique en 2005-2006 ont indiqué l'anglais comme première langue officielle; aussi, 29,3 % (4 411) ont indiqué le français comme première langue officielle<sup>17</sup>. Ce pourcentage est demeuré stable au cours des cinq dernières années.

<sup>17</sup> La somme du nombre de nominations selon la première langue officielle ne sera pas égale au nombre total de nominations (15 178) en raison des 129 nominations dont la première langue officielle n'a pas été signalée.

■ en ce qui a trait aux postes situés dans la région de la capitale nationale, 49 % des annonces de recrutement pour des postes ouverts au public canadien visaient des postes bilingues à nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination<sup>14</sup>.

Ces annonces de recrutement se sont traduites par 15 178 nominations à la fonction publique visant une période indéterminée et une durée déterminée, auxquelles étaient liées différentes exigences linguistiques<sup>15</sup>.

■ 24,5 % (3 721) visaient des postes bilingues dotés par voie de nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination<sup>16</sup>. Il s'agit là d'une légère augmentation par rapport à la proportion de 23,9 % enregistrée en 2003-2004.

■ 1,5 % (227) correspondaient à des postes bilingues dotés de façon non impérative, ce qui signifie que la personne nommée n'avait pas à posséder les compétences linguistiques requises dans les deux langues officielles au moment de la nomination.

■ 58,4 % (8 866) correspondaient à des postes dont la maîtrise de l'anglais était essentielle.

■ 6,3 % (958) correspondaient à des postes dont la maîtrise du français était essentielle.

■ 8,9 % (1 346) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais ou du français était essentielle.

<sup>14</sup> Ces données sont tirées du formulaire d'affichage en ligne et du système de recrutement de la fonction publique.

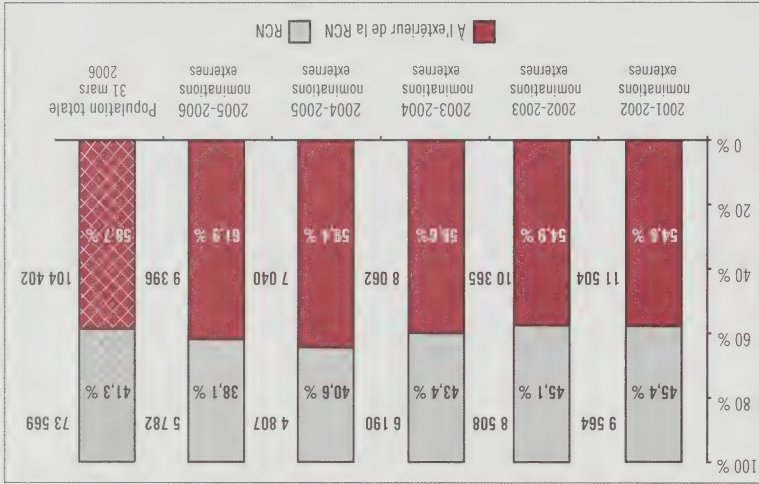
<sup>15</sup> La somme du nombre de nominations selon l'exigence linguistique ne sera pas égale au nombre total de nominations en raison des 60 nominations dont l'exigence linguistique n'a pas été signalée.

<sup>16</sup> Pour plus de détails sur les exemptions aux exigences linguistiques au moment de la nomination, qu'il s'agisse de nominations externes ou internes à la fonction publique, consulter la section 6.3 « Langues officielles : Surveillance du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique ».

Ces annonces de recrutement se sont traduites par 15 178 nominations à la fonction publique visant une période indéterminée et une durée déterminée, auxquelles étaient liées différentes exigences linguistiques.

Environ 60 % des nominations externes ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale, et ce pourcentage est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années.

Figure 7 - Nominations externes à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, par rapport à la population au 31 mars 2006\*



Environ 60 % des nominations externes ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale, et ce pourcentage est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années.

Tel qu'il est indiqué dans le tableau ci-après (les données englobent l'Agence des services frontaliers du Canada), en 2005-2006, 58,7 % de l'effectif de la fonction publique se trouve à l'extérieur de la région de la capitale nationale et représente 61,9 % des nominations à des postes indéterminés et déterminés. Voir la section 6.5 sur la zone nationale de sélection où l'on traite de l'accessibilité des Canadiens et Canadiennes aux emplois de la région de la capitale nationale.

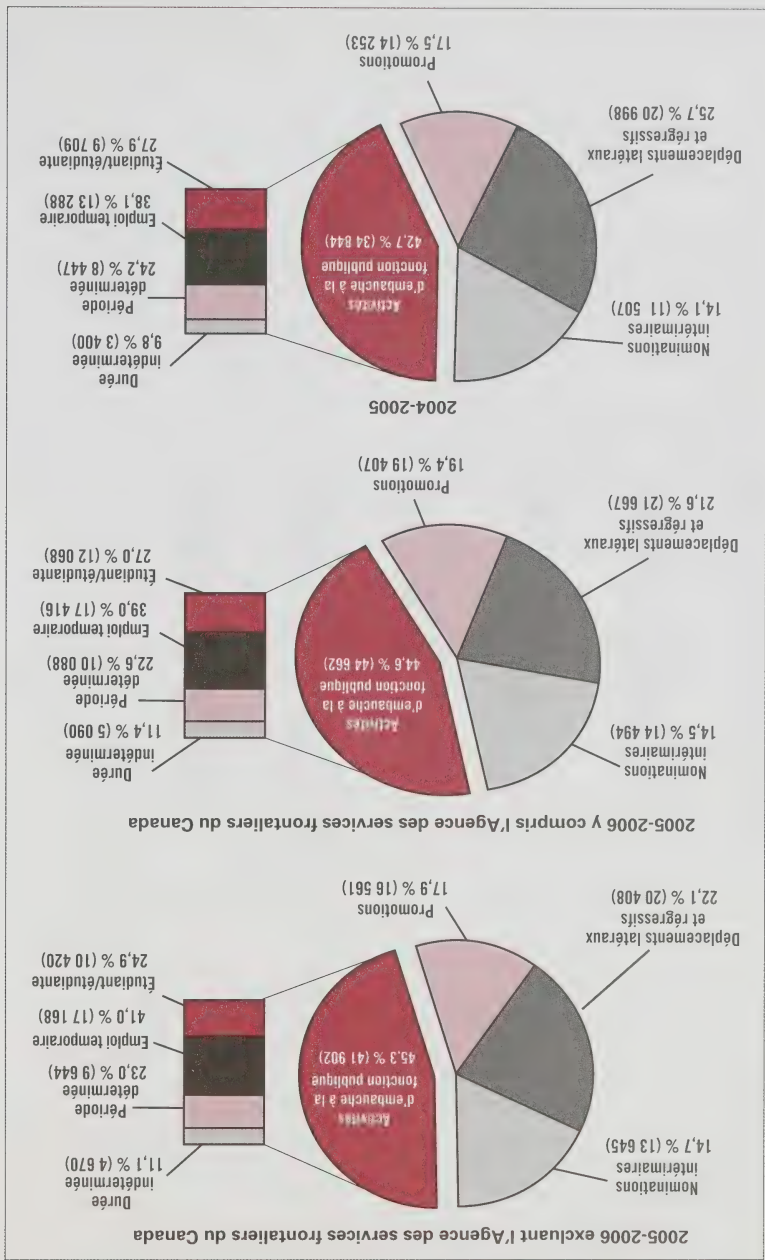
\* Pourcentage des nominations visant une période indéterminée et une durée déterminée, et population. Pour les candidates et candidats unilingues, les perspectives d'emploi ont également été nombreuses, il faut noter que :

- 39,7 %<sup>12</sup> des postes de la fonction publique fédérale sont désignés bilingues;
- 63 % des 5 582 occasions d'emploi destinées au public canadien qui ont été affichées sur le site de recrutement de la CFP ne visaient pas une nomination bilingue impérative<sup>13</sup>;

<sup>12</sup> Données tirées du Rapport annuel sur les langues officielles de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique : [http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/aro-rail00405-2\\_f.asp#\\_Toc135016374](http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/aro-rail00405-2_f.asp#_Toc135016374)

<sup>13</sup> Ces données sont tirées du formulaire d'affichage en ligne et du système de recrutement de la fonction publique.

Figure 6 - L'ensemble des activités d'embauche et de dotation dans la fonction publique \*

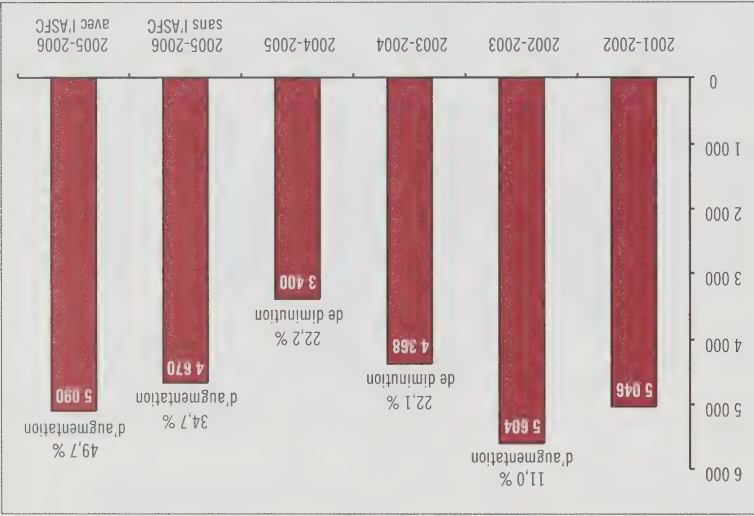


\* Voir notes techniques au tableau 23, (page 144).

Pour la première fois en quatre ans, il y a eu augmentation des nominations visant une période indéterminée à la fonction publique.

■ Selon la figure ci-après, davantage (49,7 %) de Canadiennes et Canadiens ont été nouvellement nommés à des postes d'une durée indéterminée en 2005-2006, comparativement à l'année précédente. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, l'augmentation du recrutement à ces mêmes postes demeure tout de même significative, soit 37,4 %.

Figure 5 - Nominations externes d'une durée indéterminée à la fonction publique – de 2001-2002 à 2005-2006



Les activités globales de recrutement et de dotation ont également connu une augmentation de 22,8 % depuis 2004-2005. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, le pourcentage demeure élevé, soit 13,4 %. (Comme il est souligné dans l'introduction de la section 4.1, on ne peut établir de corrélation entre ces données et l'accroissement de l'effectif de la fonction publique.)

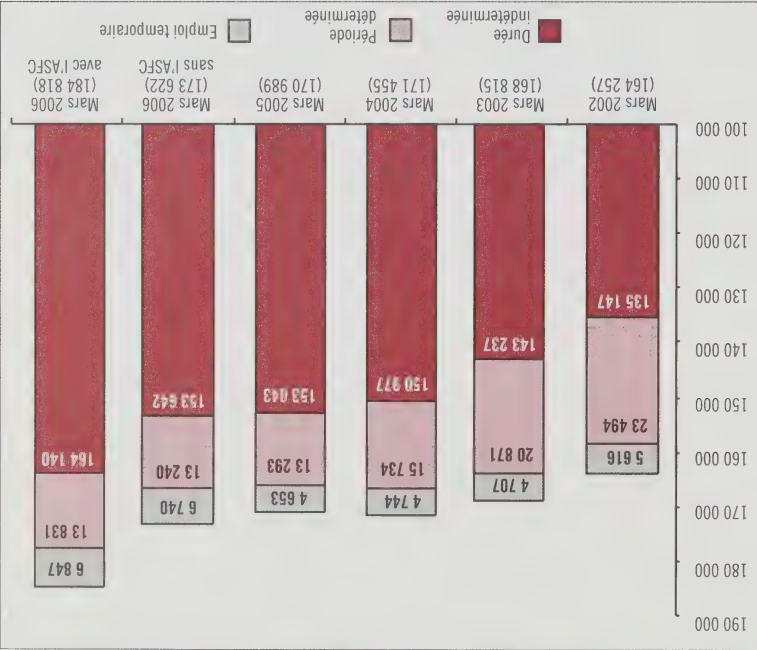
## Moyens utilisés pour informer la population canadienne sur les possibilités d'emplois ouverts au public

Par l'entremise de la Direction générale des services de recrutement et d'évaluation, la CFP offre à la population canadienne un guichet unique d'accès à un éventail complet d'occasions d'emplois au sein de la fonction publique, ouverts au grand public. Depuis 1995, la CFP annonce les possibilités d'emplois par le truchement de son site Internet à l'adresse suivante : **emplois.gc.ca**. La CFP offre également une autre façon de se tenir au courant des perspectives d'emploi, soit l'utilisation de la ligne InfoTel, au numéro sans frais 1-800-645-5605.

Le pourcentage d'utilisation de tous ces outils subit actuellement quelques variations, lesquelles s'expliquent en partie par l'accès accru à Internet dans la population canadienne. Selon les données transmises par Statistique Canada (CANSIM 2005-02-21), en 2003, 64,2 % des Canadiens et Canadiennes avaient accès à Internet (à la maison, au travail, à l'école, dans les bibliothèques publiques ou ailleurs) comparativement à 41,8 % en 1999. Au cours de 2005-2006, il y a eu une augmentation marquée du nombre de visites sur le site Web de la CFP, inscrivant quelque 17 754 000 consultations comparativement à 14 535 000 l'année précédente. Par ailleurs, le numéro d'InfoTel a connu une baisse pour la quatrième année consécutive, passant de 260 673 appels en 2002-2003 à 100 297 appels en 2005-2006.

En vertu de la nouvelle LEFP, les organisations doivent continuer d'annoncer les perspectives de recrutement externe tout au moins à l'aide du site **emplois.gc.ca** et d'InfoTel (ou d'un autre service téléphonique). Ces mesures visent à offrir aux Canadiens et Canadiennes une occasion raisonnable de poser leur candidature à des emplois offerts au sein d'organisations fédérales, qui procèdent à des nominations en vertu de la LEFP.

Figure 4 - Effectif assujéti à la LEFP selon la durée d'emploi



■ En plus des 675 368 candidatures reçues pour doter des postes indéterminés et déterminés ouverts au grand public, la CFP gère également cinq programmes de recrutement spécialisés pour attirer une clientèle étudiante récemment diplômée, de niveau postsecondaire, afin qu'elle profite des possibilités offertes dans certaines organisations. Il s'agit des initiatives suivantes : le Programme de recrutement postsecondaire (RP), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). En 2005-2006, la CFP a reçu 112 576 demandes concernant le RP, le RLP, le PAR et le PFETE. L'embauche touchant le programme Coop revient aux ministères. Ces programmes sont décrits plus en détail dans la section 6.6 « Programmes de recrutement spécialisés ».

**Accessibilité**

Dans l'ensemble, la CFP est convaincue que les Canadiens et Canadiennes bénéficient d'un accès raisonnable aux possibilités d'emplois dans la fonction publique fédérale. L'embauche externe tant pour les postes d'une durée déterminée que les postes d'une période indéterminée a connu une hausse. La majorité de ces emplois se trouvent dans les régions, et il y a des débouchés pour les candidats et candidates unilingues. Les initiatives décrites au chapitre 6 sur la représentativité et la zone nationale de sélection vont permettre d'apporter des améliorations dans ces deux secteurs.

En 2005-2006, les Canadiens et Canadiennes disposaient d'un plus grand nombre de possibilités d'emplois.

■ Par rapport à l'année précédente, il y a eu en 2005-2006, davantage 28,1 % de Canadiennes et Canadiens qui ont été nommés à des postes indéterminés et déterminés dans la fonction publique. En excluant les données relatives à l'Agence des services frontaliers du Canada, les résultats obtenus demeurent élevés, soit à 20,8 %. Le graphique qui suit illustre l'accroissement de l'effectif au cours des cinq dernières années.

Dans l'ensemble, la CFP est convaincue que les Canadiens et Canadiennes bénéficient d'un accès raisonnable aux possibilités d'emplois dans la fonction publique fédérale. L'embauche externe tant pour les postes d'une durée déterminée que les postes d'une période indéterminée a connu une hausse.

## Pratique digne de mention

L'Office des transports du Canada a su intégrer les composantes de planification des ressources humaines et des activités afin de s'assurer que les pratiques en matière de RH étaient efficaces. Parmi celles-ci figurent une vaste analyse de l'environnement, un examen approfondi des besoins et priorités liés aux activités, et des secteurs de RH susceptibles d'être à risque.

## Impartialité politique

Le chapitre 5 du présent rapport traite expressément de la notion d'impartialité politique.

Dans l'ensemble, l'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

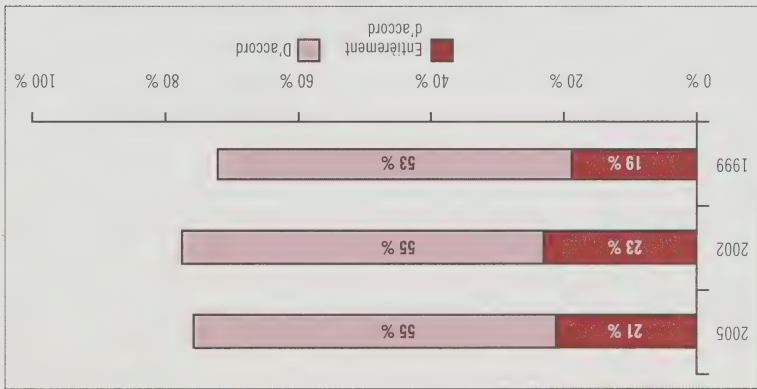
Étant une valeur fondamentale, l'impartialité politique s'inscrit dans l'évaluation du rendement liée à la dotation. (Le présent chapitre traitera, un peu plus loin, de questions connexes, comme la justice et la transparence). Chaque année, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent signer une attestation en bonne et due forme selon laquelle les fonctionnaires ont été nommés et promus de manière objective, sans favoritisme personnel ni influence politique; et confirmer que leur organisation a mis en place des mécanismes visant à renforcer cette exigence. Tous les administrateurs généraux et administratrices générales ont signé l'attestation. Compte tenu des résultats de notre dernière évaluation, le président de l'Agence spatiale canadienne n'a pas eu à signer l'attestation (voir la section 4.3 « Vérifications menées en 2005-2006 »).

## Pratique digne de mention

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances et la Commission de la fonction publique ont tous actualisé la Déclaration signée par les personnes présentes au jury de sélection, document utilisé pour s'assurer que les membres du jury de sélection sont personnellement responsables des résultats d'une nomination, et que l'exercice a été mené suivant le principe du mérite et de l'impartialité politique.

Dans l'ensemble, l'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

Figure 3 - Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail.



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005.

- Lors du sondage de 2005, 68 % des répondants et répondantes ayant participé à un concours au cours des trois dernières années étaient d'accord sur le fait qu'ils avaient eu la possibilité de démontrer leurs compétences pour le poste (ces données ne comprennent pas les réponses offrant une option telle que « ne s'applique pas »).

La majorité des gestionnaires optent pour des entrevues structurées et d'autres outils pour les aider à prendre des décisions de nomination judicieuses. Selon les résultats du dernier Sondage sur les nominations de la CFP, les nominations faites entre juillet 2004 et mars 2005 indiquent que les gestionnaires utilisent un ensemble d'outils pour les aider à choisir les candidats et candidats qualifiés : 74,8 % des gestionnaires d'embauche ont utilisé une entrevue classique pour évaluer le mérite, 73,2 % ont inclus la vérification des références, 54,9 % se sont servis d'un test écrit classique qu'ils avaient eux-mêmes élaboré, et 15,8 % ont utilisé un test écrit standardisé. Parmi les autres méthodes figurent les jeux de simulation et les examens du rendement.

La planification des RH constitue un important facteur dans l'évaluation de la dotation sous l'angle du mérite. Comme il est indiqué au chapitre 2 du présent rapport, les plans de RH décrivent les besoins organisationnels et fournissent un contexte des plus utiles pour les autres critères de mise en œuvre dans une décision de nomination. Bien que l'exercice ne soit pas essentiel pour l'évaluation de la dotation de la présente année, à l'avenir, la CFP examinera l'accessibilité et la qualité des plans de RH.

La majorité des gestionnaires optent pour des entrevues structurées et d'autres outils pour les aider à prendre des décisions de nomination judicieuses.

La planification des RH

constitue un important facteur dans l'évaluation

de la dotation sous l'angle du mérite.

[...] à l'avenir, la CFP examinera l'accessibilité

et la qualité des plans de RH.

## A. Résultats obtenus à l'égard des valeurs

### Mérite

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et le Sondage sur les nominations de la CFP donnent un aperçu des perceptions générales qu'ont les fonctionnaires au sujet du mérite dans le cadre des nominations. Toutefois, aucune donnée n'est encore disponible sur les nominations effectuées sur la base du mérite en vertu de la nouvelle LEFP. En l'occurrence, la CFP a examiné les mesures prises par les organisations pour orienter les gestionnaires sur cette question importante, et la disponibilité des plans de ressources humaines (RH) à l'appui de leurs décisions.

Dans l'ensemble, la CFP est toujours convaincue que le mérite constitue l'élément fondamental du recrutement au sein de la fonction publique. Certes, l'information recueillie indique qu'il y a place à l'amélioration, mais les perceptions sont généralement positives, et de saines pratiques sont en place. Les organisations s'emploient déjà à assurer la planification des RH et à instaurer des mesures visant à renforcer le mérite dans les décisions de nomination. Il reste tout de même du travail de planification à accomplir.

*Les fonctionnaires croient généralement que les gestionnaires embauchent des personnes qui sont capables de faire le travail, et qu'ils ont eu l'occasion de démontrer leurs compétences en présentant leur candidature à des concours.*

Les fonctionnaires croient généralement que les gestionnaires embauchent des personnes qui sont capables de faire le travail, et qu'ils ont eu l'occasion de démontrer leurs compétences en présentant leur candidature à des concours. Ces résultats sont demeurés constants avec le temps, bien que les données indiquent également qu'il y a matière à amélioration.

■ Le graphique ci-après montre que 76 % de tous les répondants et répondantes au Sondage des fonctionnaires fédéraux de 2005 étaient d'accord ou entièrement d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail. » Il s'agit d'une augmentation de quatre pour cent comparativement à 1999, mais d'une légère baisse par rapport à 2002.

## Valeurs fondamentales

### Mérite

- Chaque personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles (notamment la compétence en matière de langues officielles) liées au travail à exécuter, et établies par l'administrateur général ou l'administratrice générale.
- Le ou la gestionnaire responsable de l'embauche peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuel ou futur, définis également par l'administratrice générale ou l'administrateur général.

### Impartialité politique

- Les nominations et les promotions à la fonction publique sont exemptes de toute influence politique.

- Les fonctionnaires ont le droit de participer à des activités politiques tout en respectant le principe de l'impartialité politique dans la fonction publique.

- Les activités politiques auxquelles participent des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat ou candidate à une élection.

## Valeurs de dotation

### Accessibilité

- Les candidates et candidats éventuels de tout le pays ont une occasion raisonnable de poser leur candidature et de voir celle-ci prise en considération pour un emploi dans la fonction publique.

### Justice

- Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques témoignent du traitement juste des personnes.

### Représentativité

- L'accessibilité contribue à la création d'un effectif qui traduit la dualité linguistique et qui est représentatif de la diversité du Canada, notamment des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

### Transparence

- Les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiquées de façon ouverte et en temps opportun.

■ Le Sondage sur les nominations de la CFP est un sondage cyclique portant sur les nominations, et il est effectué à tous les six mois. Les personnes interrogées pour ce sondage sont des personnes nommées et des gestionnaires qui s'occupent de la dotation (recrutement pour une période indéterminée, promotions à des postes indéterminés et nominations à des postes indéterminés de personnes occupant un poste de durée déterminée).

L'exercice 2005-2006 s'est révélé une année de transition. En effet, depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LFEF le 31 décembre 2005, la majorité des activités de dotation dont la CFP rend compte ont été amorcées sous le régime de l'ancienne loi. En même temps, l'évaluation englobe les processus mis en œuvre par les ministères pour gérer la dotation dans le cadre du nouveau régime.

L'évaluation du rendement organisationnel en matière de dotation en regard du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation était fondée sur des critères particuliers. Le travail n'est pas terminé pour autant, puisqu'il faudra élaborer des critères semblables pour évaluer les résultats ayant trait aux valeurs de dotation (voir l'encadré ci-après), et les sources d'information connexes. Dans l'intervalle, on s'est servi des données accessibles qui ont été utilisées dans le passé pour obtenir un meilleur éclairage sur ces questions. Le présent rapport renferme pour la première fois de l'information sur les résultats obtenus ayant trait à ces nouvelles valeurs.

Tableau 2 - Efficacité du personnel indéterminé, temporaire et permanent

Population	Mars 2005	Mars 2006	Augmentation
Effectif du personnel indéterminé	166 336	166 882	0,3 %
Effectif du personnel ayant un emploi temporaire	4 653	6 740	44,9 %
Total de l'effectif	170 989	173 622	1,5 %
		184 818	8,1 %

Même si le nombre de mesures de dotation et de nouvelles nominations a augmenté, le pourcentage ne peut être mis en corrélation avec une augmentation directe de l'efficacité de la fonction publique relevant de la compétence de la CFP. Comme on peut le constater dans le tableau qui suit, l'efficacité de la fonction publique supervisée par la CFP a augmenté de 8,1 % en 2005-2006. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, l'efficacité n'a augmenté que de 1,5 %.

Ces données indiquent également que la proportion du personnel ayant un emploi temporaire au 31 mars a augmenté considérablement depuis 2005-2006. La tendance quinquennale est présentée à la figure 4 (page 51). Le recours au personnel ayant un emploi temporaire est illustré à la figure 11 (page 61).

L'évaluation du rendement en matière de dotation au cours de la présente année est fondée sur l'analyse d'un éventail de données recueillies auprès de diverses sources, à savoir des organisations, des systèmes centraux pour ce qui est des processus de rémunération et de dotation ainsi que de l'examen des résultats de sondages pertinents tels que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) et le Sondage sur les nominations de la CFP.

■ Le SFF est un sondage d'opinion mené auprès des fonctionnaires de tous les niveaux, dans tous les ministères et organismes, à des intervalles de trois ans. C'est la troisième fois que ce sondage à l'échelle de la fonction publique est effectué depuis 1999. À l'aide de la formule du recensement, le sondage porte sur un large éventail d'enjeux en gestion des ressources humaines qui intéressent une foule d'intervenants tels que les organismes centraux, les gestionnaires, les syndicats et les collectivités fonctionnelles. Le sondage comprend des questions relatives aux conditions de travail, aux relations de travail, à l'apprentissage, au perfectionnement professionnel et à la dotation.

Il est énoncé à la section 3.1 que la CFP a adopté le Cadre de responsabilité en gestion de la dotation (CRGD) pour surveiller le rendement des organisations auxquelles des pouvoirs de dotation ont été délégués. Le CRGD a été utilisé pour la première fois dans le présent cycle afin de rendre compte des résultats obtenus, et il a également permis de faire des observations sur les processus ou les moyens utilisés pour gérer la dotation.

L'évaluation comprenait 79<sup>11</sup> organisations fédérales, soit un effectif de 177 971 fonctionnaires, en plus des 6 847 membres du personnel occasionnel au 31 mars 2006.

- La lecture du tableau ci-après permet de constater que les organisations susmentionnées ont effectué 100 230 mesures de dotation au cours de l'exercice. Il s'agit d'une augmentation du volume de 22,8 % par rapport à 2004-2005.
- Ces mesures de dotation comprenaient 15 178 nouvelles nominations indéterminées et déterminées à la fonction publique, soit une augmentation de 28,1 % par rapport aux chiffres de l'année précédente.

La mise sur pied de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), le 12 décembre 2003, a entraîné l'ajout de 9 102 fonctionnaires relevant de la compétence de la CFP en mars 2005. Afin de pouvoir brosser un tableau exact des tendances, il est nécessaire d'examiner les données sans cette anomalie. L'ASFC a enregistré 7 714 ou 7,7 % de l'ensemble des mesures de dotation. Si l'on exclut cette information, les mesures de dotation globales ont connu une faible augmentation de 13,4 %.

Tableau 1 - Mesures de dotation et nominations

Mesures	2004-2005	2005-2006	Augmentation	2005-2006 avec l'ASFC	Augmentation
de dotation	sans l'ASFC	sans l'ASFC			
Nombre total	81 602	92 516	13,4 %	100 230	22,8 %
de mesures de dotation	11 847	14 314	20,8 %	15 178	28,1 %
Nominations externes					

<sup>11</sup> Seules les organisations qui avaient signé une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilité en dotation en vertu de l'ancienne LEFP étaient tenues de rendre compte pour l'exercice 2004-2005. Bien que 80 organisations aient signé l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP le 31 décembre 2005, le nombre de ministères et organismes varie dans le temps en raison des restructurations gouvernementales.

## Surveillance et responsabilisation en matière de nomination – Résultats

### Résumé

Dans l'ensemble, la Commission de la fonction publique (CCFP) est toujours convaincue que la dotation au sein de la fonction publique est un processus intégré et que cet élément fondamental qu'est le mérite constitue l'assise sur laquelle repose l'embauche.

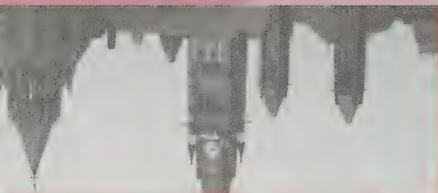
L'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) a grandement influé sur la gestion de la dotation dans la fonction publique. Les organisations ont déployé d'énormes efforts pour réduire autant que possible les conséquences opérationnelles découlant des changements apportés, et elles poursuivent d'ailleurs leur travail de mise en œuvre.

- Les organisations ont mis en place des structures de gouvernance afin que les décisionnaires soient conscients de leurs responsabilités. Elles ont également élaboré des lignes directrices obligatoires sur la dotation et sensibilisé le personnel et autres intervenants aux principaux changements et à leurs conséquences.
- Il reste du travail à faire dans les domaines où il faut renforcer les capacités, par exemple la planification des ressources humaines (RH) ainsi que la surveillance et les contrôles internes.

De manière générale, l'accès aux possibilités d'emploi ouvertes au public s'est amélioré en 2005-2006.

La CCFP est persuadée que la plupart des gestionnaires respectent les modalités des processus de dotation qui garantissent que les personnes nommées sont qualifiées. Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, nul doute, à notre avis, que les gestionnaires sont maintenant très bien armés pour continuer sur leur lancée.

La gestion de la dotation dans la fonction publique ne se fait cependant pas sans heurt. Les processus de dotation temporaire et leur incidence sur les perceptions de la justice et de la transparence font partie des sujets de préoccupation qui demeurent. À la suite des activités de surveillance, la CCFP a recommandé des mesures d'amélioration aux administrateurs généraux et administratrices générales et, dans quelques cas, imposé des conditions sur la délégation des pouvoirs. En outre, les résultats des appels accueillis en vertu de l'ancienne LEFP de même que les enquêtes fondées se sont traduits par la révocation de 19 nominations.



## Chapitre 4

### Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — Résultats

En plus d'adopter une démarche globale à l'égard de la délégation (qui inclut, pour la première fois, pratiquement toutes les nominations au Groupe de la direction), la CFP a imposé des restrictions et conditions universelles à certains pouvoirs délégués en raison d'un niveau de risque plus élevé. Par exemple, la délégation du pouvoir de nommer les membres du personnel des cabinets de ministres en priorité est limitée aux nominations à des postes qui ne font pas partie du Groupe de la direction.

L'obligation pour les administrateurs généraux et administratifs générales de s'assurer que les fonctionnaires subdélégués ont accès aux services de spécialistes des ressources humaines (RH) dont l'expertise liée au Cadre de nomination a été validée par la CFP constitue un exemple de condition universelle.

■ La CFP utilise l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) pour valider cette expertise. L'ECCN a été instauré en septembre 2005 et, en date du 31 mars 2006, plus de 1 500 personnes l'avaient passé. Plus de 97,7 % des personnes ayant passé le test l'ont réussi, ce qui indique qu'une grande majorité d'entre elles possèdent les connaissances minimales requises pour être considérées comme ayant une « expertise » en ce qui concerne le nouveau Cadre de nomination. On s'attend cependant à ce que les spécialistes des ressources humaines, en tant que professionnels et professionnels, continuent de parfaire leurs connaissances dans ce domaine et à ce qu'ils dépassent le niveau minimal de connaissances requises.

En plus de l'application de restrictions et conditions universelles à certains pouvoirs délégués, la Commission a aussi appliqué des restrictions et conditions dans les IDRN pour cinq organisations à la suite des résultats de ses activités de surveillance. La liste de ces organisations et les détails concernant les restrictions et conditions se trouvent à l'annexe 5.

[...] la CFP a imposé

des restrictions et conditions

universelles à certains pouvoirs  
délégués en raison d'un niveau

de risque plus élevé.

### 3.2 Gestion de la délégation de pouvoirs

La CFP a décrit les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qu'elle délègue aux administrateurs généraux et administratrices générales dans son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), signé par l'administrateur général ou l'administratrice générale et par la CFP. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation constitue un élément clé de l'IDRN dans lequel sont énoncées les attentes de la CFP à l'égard d'un système de nomination bien géré ainsi que les éléments sur lesquels les organisations doivent faire rapport à la CFP.

- Les pouvoirs de nomination prévus dans la nouvelle LEFF se rapportent à des activités comme les nominations externes et internes à la fonction publique qui sont fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique, ainsi que la nomination d'employées et d'employés occasionnels.
- Les pouvoirs de nomination connexes se rapportent à des activités comme le fait de déterminer si les processus de nomination seront annoncés ou non annoncés et d'établir les zones de sélection.

En se fondant sur une évaluation des risques, la Commission a délégué 32 des 37 pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui lui sont attribués en vertu de la LEFF, le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, le Règlement sur les langues officielles lors de nominations dans la fonction publique et la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Les cinq pouvoirs non délégués par la Commission en raison du niveau de risque très élevé qui y est associé sont les suivants :

- ses quatre pouvoirs énoncés dans la LEFF de révoquer les nominations et d'apporter des mesures correctives à la suite d'enquêtes menées dans des circonstances diverses (processus externes, processus internes non délégués, puis influence politique et cas de fraude touchant les nominations);
- son pouvoir énoncé dans le nouveau Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (DELOFP) lui permettant d'exempter une personne, pour raisons médicales, de l'obligation de posséder le niveau de compétence requis en matière de langues officielles pour occuper un poste bilingue.

En se fondant sur une  
évaluation des risques, la  
Commission a délégué 32 des  
37 pouvoirs de nomination et  
pouvoirs connexes qui lui sont  
attribués [...].

*La décision d'imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs délégués, ou de retirer une délégation de pouvoirs, n'est pas une décision que la Commission prend à la légère.*

■ Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer des nominations. Par exemple, une telle situation peut survenir si une enquête révèle qu'une erreur a été commise, qu'il y a eu une omission ou une conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique.

■ Comme le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP peut aussi imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer le pouvoir de délégation au complet.

À l'annexe 5, on trouve de plus amples renseignements sur les conditions imposées par la CFP en ce qui concerne les pouvoirs délégués aux cinq organisations à la suite de ses activités de surveillance. Les cinq organisations visées sont les suivantes :

- Agence spatiale canadienne;
- Commission des plaintes du public contre la GRC;
- Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire;
- Secrétariat de l'ALENA Section canadienne;
- Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

*L'objectif de la CFP est de faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont délégués complètement.*

La décision d'imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs délégués, ou de retirer une délégation de pouvoirs, n'est pas une décision que la Commission prend à la légère. Lorsque la surveillance de la CFP révèle l'existence de lacunes qui justifient des mesures d'une telle ampleur, la Direction générale des politiques et la Direction générale des services de dotation et d'évaluation fournissent du soutien à l'organisation pour l'aider à remplir les conditions et à prendre les mesures nécessaires afin de corriger les anomalies qui ont mené à cette situation. L'objectif de la CFP est de faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont délégués complètement.

La présidente de la CFP rencontre aussi régulièrement les administrateurs généraux et administratrices générales pour discuter des progrès réalisés par l'organisation. Elle fournit au Comité des hauts fonctionnaires des commentaires dont il faudrait tenir compte dans l'évaluation du rendement des administrateurs généraux et administratrices générales.

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes en ce qui concerne les processus internes qu'ils mettent en œuvre conformément aux pouvoirs qui leur ont été délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives.

[...] lorsque de la surveillance, des vérifications ou des enquêtes révèlent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP accorde à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives [...].

## Mesures correctives

processus internes non délégués, les processus internes délégués à la demande des administrateurs généraux et administratrices générales, ainsi que les processus qui, selon elle, auraient pu résulter de la fraude ou de l'influence politique.

Enfin, la CFP peut aussi enquêter sur une allégation de conduite irrégulière au regard des activités politiques par une ou un fonctionnaire fédéral ou par un administrateur général ou une administratrice générale.

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes en ce qui concerne les processus internes qu'ils mettent en œuvre conformément aux pouvoirs qui leur ont été délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions quant aux mesures correctives à adopter relèvent de la responsabilité de l'administrateur général ou l'administratrice générale.

En 2005-2006, la CFP a mis en œuvre un nouveau cadre de surveillance en ce qui concerne les processus de nomination et les lignes directrices et les règlements fournissent une orientation et des éclaircissements aux intervenants engagés dans les enquêtes afin de promouvoir la transparence et la justice.

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou peuvent même représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si un problème peut être abordé au moyen d'une solution ou d'une directive à l'échelle du système, la CFP peut mettre en place la ligne directrice ou le règlement approprié. Dans d'autres situations, lorsque de la surveillance, des vérifications ou des enquêtes révèlent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP accorde à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives dans un certain nombre de circonstances.

Les mesures correctives peuvent être de diverses natures :

- Dans des cas d'irrégularités touchant un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus, en entier ou en partie, soit repris ou réévalué, par exemple elle peut exiger qu'un test écrit soit réévalué.

## Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux données ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Leur objectif consiste à fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, au bout du compte, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

La CFP surveille la mise en œuvre de ses recommandations et effectue des vérifications de suivi. Lorsque la Commission impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation à la suite d'une vérification, la CFP effectue des vérifications de suivi quand les activités de surveillance indiquent que des améliorations importantes ont été apportées et que la Commission pourrait être en mesure de lever les conditions imposées.

## Enquêtes

La nouvelle LEFP donne à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et sur les activités politiques dans les situations suivantes :

- nominations externes;
- nominations internes, si elles n'ont pas été déléguées;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations comprenant une éventuelle influence politique;
- processus de nomination dans lesquels on soupçonne qu'il y a eu fraude;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

La CFP enquête sur les activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de sélection a été relevé (par exemple lorsque les lignes directrices ou règlements de la CFP n'ont pas été respectés). Lorsque des préoccupations sont soulevées, la CFP mène des enquêtes pour établir les faits pertinents. Elle analyse les faits et en arrive à une conclusion pour qu'elle puisse proposer, examiner et prendre des mesures correctives.

La CFP peut recevoir de l'information sur un processus de dotation donné qui émane de diverses sources, y compris des membres du personnel, du public, des syndicats, des médias et des vérifications de dotation. La CFP peut mener des enquêtes sur les processus de nomination externe, les

Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation.

La CFP enquête sur les

activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de sélection a été relevé [...].

**Contrôle** – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que leur organisation respective conserve de l'information exacte concernant leurs systèmes de nomination en général et les mesures individuelles de nomination. On s'attend également à ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales établissent des pratiques de surveillance active et adaptent leurs processus, leurs pratiques et leurs programmes de dotation au besoin. On s'attend aussi à ce qu'ils collaborent avec la CFP dans le but de répondre aux exigences en matière de surveillance, se conformant aux exigences de la CFP en matière de présentation de rapports et apportent des améliorations lorsque des lacunes ont été relevées.

La CFP surveille également les tendances et activités afin de déterminer les enjeux à l'échelle du gouvernement et les pratiques au sein des organisations qui peuvent représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance comprend un large éventail d'activités comprenant, entre autres, l'analyse des données, l'examen de la couverture par les médias et l'examen des plaintes.

## Evaluations et études

La CFP a recours à l'évaluation des programmes et lignes directrices pour déterminer l'efficacité du système de dotation. Elle examine des systèmes d'emploi pour évaluer si le système de dotation est libre d'obstacles pour les membres des groupes d'équité en matière d'emploi.

La CFP réalise des études sur un certain nombre d'enjeux. Ces études sont de nature descriptive ou exploratoire, et elles se concentrent habituellement sur :

- la description d'un sujet ou la constitution d'une base de renseignements;
- l'exploration de ce sujet ou de cette base de renseignements;
- l'élaboration d'une méthode pour l'évaluation de ce sujet ou de cette base de renseignements dans l'avenir.

Les études statistiques se fondent sur le fonds de données de la CFP pour permettre de mieux comprendre les enjeux ayant trait aux activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique fédérale. Elles contiennent des renseignements et des points de repère concernant toute amélioration pouvant être apportée au chapitre de la modernisation de la dotation. Elles seront également utiles en tant que source d'information continue sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines.

La CFP surveille également les tendances et activités afin de déterminer les enjeux à l'échelle du gouvernement et les pratiques au sein des organisations qui peuvent représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation.

La présentation de rapports et la surveillance constituent d'autres outils faisant partie du continuum de surveillance. La CFP surveille en permanence le rendement des organisations de la fonction publique qui disposent de pouvoirs de nomination de délégués. Elle évalue leur rendement en dotation et elle fournit une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales afin de garantir une amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation, et pour fournir une rétroaction aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP à l'égard d'un système de nomination bien géré qui respecte la LEFP.

#### Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – cinq attentes

**Gouvernance** – On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales mettent en œuvre dans leurs organisations une infrastructure et des pratiques connexes qui soutiennent la gestion efficace de la dotation, de l'apprentissage continu et du changement.

**Planification** – Dans le but d'atteindre leurs objectifs opérationnels, on s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales s'assurent que les décisions en matière de dotation au sein de leur organisation respectives sont prises de façon stratégique et sont conformes aux exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines.

**Lignes directrices** – Les administrateurs généraux et administratrices générales ont la possibilité d'établir des processus et des programmes en matière de nomination créés sur mesure pour répondre à leurs propres besoins organisationnels. Lorsqu'ils établissent ces processus et ces programmes, on s'attend à ce qu'ils créent des lignes directrices qui respectent les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence et s'assurent du respect des exigences de la loi et des organismes centraux, même lorsqu'on a recours à des fournisseurs de services externes.

**Communication** – On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales établissent des pratiques de communication qui assurent la transparence, la clarté et l'accès rapide en ce qui concerne leur information organisationnelle sur la dotation.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation, et pour fournir une rétroaction aux organisations déléguées.

En tant qu'organisme chargé de surveiller le système de dotation, la CFP utilise un continuum d'outils pour évaluer dans quelle mesure le système se conforme aux valeurs et aux principes établis dans le préambule de la nouvelle LEFP, et pour déterminer si les ministères et organismes prennent les mesures appropriées en matière de dotation. Le tableau ci-dessous illustre ce continuum :

## Continuum de surveillance de la CFP

Instrument de délégation et de responsa- bilité	Lignes directrices en matière de nomination	nomination matière de	Instrument de délégation et de responsa- bilité				Mesures correctives
			Surveillance	Évaluations et études	Vérifications	Enquêtes	

[...] des lignes directrices de la CFP [...] donnent une orientation aux ministères et organismes en ce qui concerne les exigences minimales relatives à leurs systèmes de dotation.

**Lignes directrices en matière de nomination**

Le premier élément du continuum de surveillance est constitué des lignes directrices de la CFP qui, au même titre que la LEFP et son règlement d'application, donnent une orientation aux ministères et organismes en ce qui concerne les exigences minimales relatives à leurs systèmes de dotation. La LEFP indique que lorsqu'un administrateur général ou une administratrice générale exerce les fonctions ou pouvoirs que la CFP lui a délégués, il ou elle doit se conformer aux lignes directrices de la CFP sur la façon de procéder à des nominations ou de les révoquer, et sur la façon de prendre des mesures correctives. Vous trouverez les lignes directrices et les guides appropriés de la CFP à l'adresse suivante : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/policy/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/policy/index_f.htm).

**Instrument de délégation et de responsabilisation (IDRN)**

L'IDRN, que l'administrateur général ou l'administratrice générale doit signer pour recevoir et exercer les pouvoirs délégués, énonce tous les pouvoirs et obligations des administrateurs généraux et administratrices générales et des dirigeants et dirigeantes des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat entre, d'une part, la CFP, et d'autre part, les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux et toutes les administratrices générales des organismes assujetties à la LEFP ont signé un IDRN avec la CFP. Plus de détails sur l'IDRN se trouvent au site suivant : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/delegation/ada/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/delegation/ada/index_f.htm). L'annexe 5 contient des détails supplémentaires sur les conditions s'appliquant aux pouvoirs délégués.

L'IDRN, [...] énonce tous les pouvoirs et obligations des administrateurs généraux et administratrices générales et des dirigeants et dirigeantes des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs.

# Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — la méthode utilisée

## 3.1 Protection du principe du mérite par un continuum

d'activités – politiques, surveillance, vérifications et enquêtes

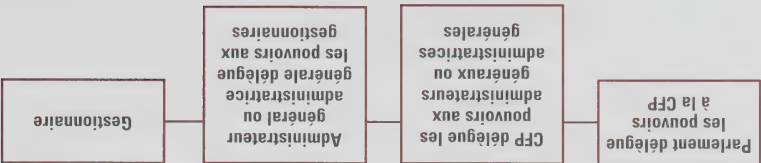
Le préambule de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) indique :

- que le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens;

- que ceux qui sont investis du pouvoir délégué de dotation doivent l'exercer dans un cadre exigeant qu'ils en rendent compte à la CFP, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.

Le Parlement a confié le pouvoir de dotation à la CFP qui, à son tour, a délégué ses pouvoirs aux administrateurs généraux et aux administratrices générales, qui peuvent les subdéléguer aux gestionnaires hiérarchiques au sein de leur organisation respectif. La nouvelle LEFP a aussi renforcé le mandat de la CFP qui consiste à surveiller le système de dotation et les activités politiques des fonctionnaires. La nouvelle loi rend plus souple le processus de nomination, mais elle exige que les personnes à qui le pouvoir de prendre des décisions en matière de nomination a été délégué ou subdélégué (p. ex. administrateurs généraux, administratrices générales, gestionnaires) rendent des comptes à la CFP en ce qui concerne l'exercice approprié des pouvoirs qui leur ont été délégués. La CFP produit des rapports annuels et spéciaux à l'intention du Parlement. La chaîne de responsabilisation est illustrée ci-dessous.

### Chaîne de responsabilisation en dotation



## Chapitre 3

### Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — la méthode utilisée

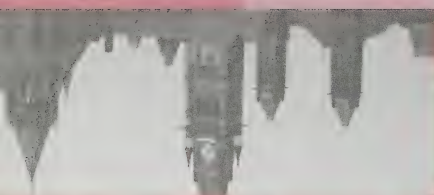
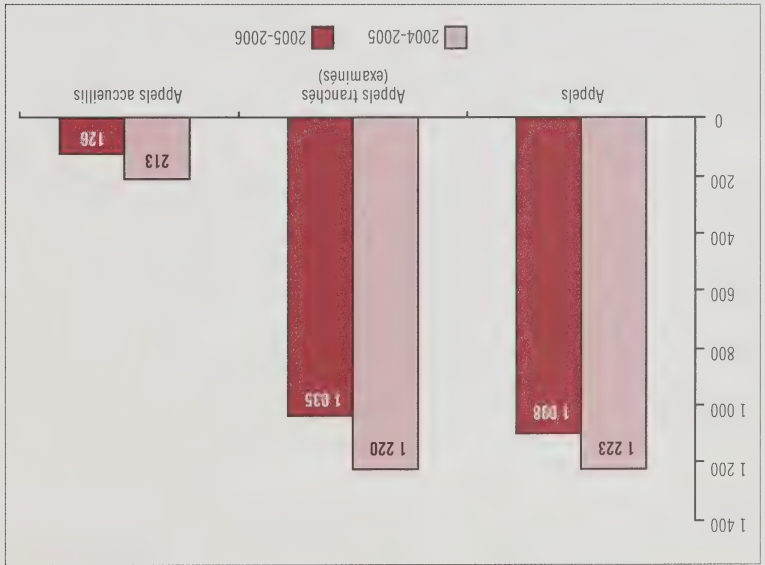


Figure 2 - Appels : Nombre de processus de sélection portés en appel (avec disposition)



En 2005-2006, les appels ont été accueillis dans les contextes suivants :

- mauvaise évaluation des qualités par le jury de sélection;
- conduite du jury de sélection mise en doute (mauvaise foi, parti pris ou avantage indu);
- omission d'évaluer certaines qualités et tenue d'examens dans des conditions déraisonnables;

Tous ces manquements ont nui à l'application du principe du mérite.

Les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent mener des enquêtes relativement à tout processus de nomination interne mené dans leur organisation, pour lequel ils ont obtenu des pouvoirs délégués en matière de nomination par la CFP, s'ils croient que des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière peuvent avoir influencé la nomination d'une personne.

En 2005-2006, la Direction générale des enquêtes de la CFP a continué d'entendre tous les appels interjetés en vertu de l'ancienne loi. L'on s'attend à ce que la plupart des dossiers d'appel en instance soient traités en 2006-2007. En date du 31 mars 2006, il restait 196 appels en instance portant sur des processus de sélection ayant été interjetés en vertu de l'ancienne LEFP. De plus, jusqu'à la fin de 2006, le CFP continuera de recevoir des appels relatifs à des processus de sélection entrepris avant le 31 décembre 2005. Lorsque ce travail de transition aura été réalisé, la Direction générale des enquêtes se concentrera uniquement sur les mandats relatifs aux enquêtes de la nouvelle LEFP.

Le nombre d'appels accueillis en 2005-2006 était inférieur à celui de l'exercice précédent. Aucune nouvelle tendance n'a été décelée, puisque les appels ont été accueillis pour des raisons similaires à celles des années précédentes. Les données recueillies ressemblent à celles des autres années pour ce qui est des appels interjetés en vertu de l'ancienne LEFP : 1 098 processus de sélection ont donné lieu à des appels interjetés auprès de la CFP, visant ainsi 2 217 appelants et appelantes. Bien que ce nombre soit légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent (voir figure 2), il est comparable à celui de l'exercice 2003-2004, au cours duquel 1 111 processus de sélection avaient fait l'objet d'un appel. En tout, 1 035 appels ont été instruits au cours de l'exercice, dont 126 (12 %) ont été accueillis, comparativement à 213 (17 %) en 2004-2005. Les appels ont été accueillis pour diverses raisons, notamment les suivantes :

- mauvaise évaluation des qualités par le jury de sélection;
  - défaut d'évaluer certaines qualités;
  - conduite du jury de sélection (mauvaise foi, parti pris ou avantage indu).
- En 2005-2006, 12 nominations ont été révoquées à la suite d'un appel accueilli, comparativement à huit au cours de l'exercice précédent.

En 2005-2006, la Direction générale des enquêtes de la CFP a continué d'entendre tous les appels interjetés en vertu de l'ancienne loi. L'on s'attend à ce que la plupart des dossiers d'appel en instance soient traités en 2006-2007.

## 2.4 Élimination progressive et transfert de la fonction d'appels

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP a modifié la façon de traiter les plaintes et les recours au sein de la fonction publique fédérale. En vertu de l'ancienne LEFP, la CFP avait le mandat d'entendre tous les appels liés aux questions de dotation.

Aux termes de la nouvelle LEFP, la responsabilité de traiter les questions de dotation se trouve partagée entre la CFP, les ministères, les organismes et le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP ou le Tribunal) nouvellement créé. La nouvelle loi confère à la CFP le pouvoir de mener des enquêtes au sujet des questions suivantes :

- processus de nomination externe;
- processus de nomination interne non délégués;
- processus de nomination interne délégués, à la demande des administrateurs généraux et des administratrices générales;
- influence politique présumée dans un processus de nomination;
- fraude présumée dans un processus de nomination;
- allégations concernant des activités politiques inappropriées.

Le TDFP a pour mandat d'instruire les plaintes ayant trait à une nomination interne, à la mise en œuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal, à la révocation d'une nomination ou à une mise en disponibilité et de statuer sur elles. Une plainte liée à une nomination interne peut être présentée au TDFP pour l'un des motifs suivants :

- abus de pouvoir dans l'application du mérite;
- abus de pouvoir dans le choix du processus de nomination;
- omission d'évaluer une personne dans la langue officielle de son choix.

Pour mesurer la justification d'une plainte liée à une nomination interne ou à une mise en disponibilité, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La nouvelle LEFP autorise également le Tribunal à offrir des services de médiation à toute étape de la procédure afin d'en arriver à un règlement.

Aux termes de la nouvelle  
LEFP, la responsabilité

de traiter les questions de  
dotation se trouve partagée  
entre la CFP, les ministères,  
les organismes et le Tribunal  
de la dotation de la fonction  
publique [...].

**Transmission d'information en temps opportun aux fins de la planification et de la responsabilisation** – Le système de délégation des pouvoirs en vertu de la LBF est fondé sur un principe strict selon lequel les ministères et organismes doivent rendre compte à la CFP qui, à son tour, doit rendre compte au Parlement. Le recours aux nouvelles mesures d'assouplissement du cadre législatif et stratégique dépend de la capacité des organisations à planifier leurs besoins en matière d'embauche. La responsabilisation efficace et la planification stratégique nécessitent toutes deux la transmission d'information sur la gestion en temps opportun. Dans le rapport annuel 2004-2005 de la CFP, on relevait la faiblesse des systèmes d'information nécessaires aux fins de la surveillance et de la présentation de rapports requis en vertu de la nouvelle LBF. Comme il est indiqué dans la section « Contrôle » en ce qui a trait à l'évaluation en dotation de cette année (page 66), il y a matière à amélioration dans ce domaine. La surveillance ministérielle n'était pas une exigence de l'ancienne loi, de sorte que ce ne sont pas toutes les organisations qui ont adopté les pratiques requises aux fins de la mise en œuvre du nouveau régime. Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi le 31 décembre 2005, la plupart des organisations ont indiqué avoir entrepris des démarches afin de déterminer les exigences en matière de surveillance. Toutefois, elles ont également souligné la nécessité d'améliorer le soutien offert concernant les systèmes d'information afin de permettre la surveillance et la présentation de rapports. Des mesures ad hoc, notamment pour la production manuelle de rapports, ont donc été mises en œuvre. De plus, les ministères et organismes doivent investir afin d'améliorer leur capacité en matière de surveillance, ce qui comprend la capacité d'analyser les données, de déceler les tendances et les risques et de prendre des mesures pour régler les problèmes. Les ministères, les organismes et les organismes centraux devront prendre des mesures et faire des investissements relativement à la collecte et à l'utilisation de renseignements afin d'assurer de solides mécanismes de responsabilisation en vertu de la nouvelle loi et de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des plans stratégiques fondés sur des renseignements fiables.

*La responsabilisation efficace et la planification stratégique nécessitent toutes deux la transmission d'information sur la gestion en temps opportun.*

<sup>10</sup> Profil de la collectivité des RH (mars 2005) – Démographie, cessations d'emploi et admissibilité à la retraite. Document préparé par la Direction de la recherche et de l'analyse de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada pour le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines.

En collaboration avec la CFP et le Conseil des ressources humaines, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a lancé une initiative de dotation à l'échelle de la fonction publique visant à renouveler le personnel de la collectivité des RH et à réduire l'incidence des départs à la retraite imminents dans les années à venir. Selon l'analyse réalisée par ce groupe, les besoins en matière de recrutement pour le personnel du groupe PB vont s'accroître rapidement, étant donné que le pourcentage de personnes admissibles à la retraite augmentera d'ici à 2010; ainsi, de 7,0 % en 2005, il passera à 27,8 % en 2010.<sup>10</sup>

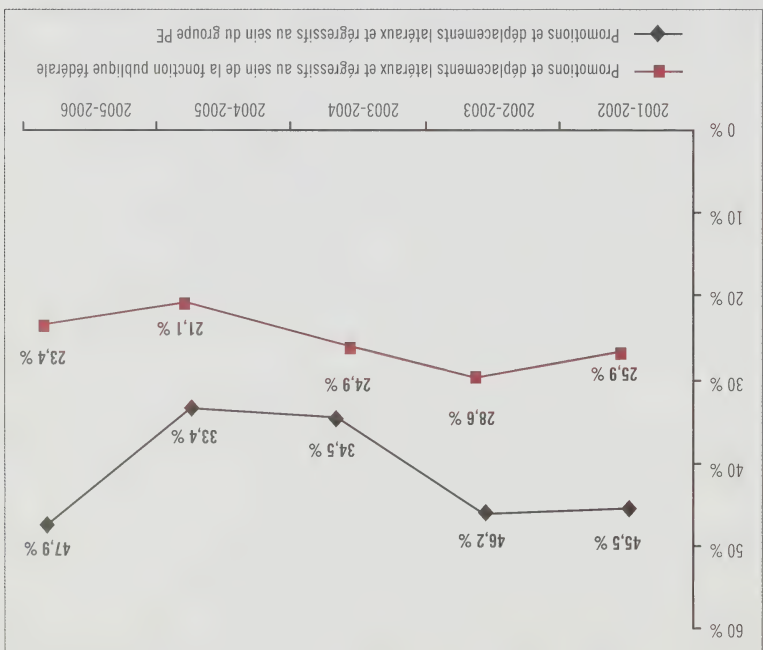
En janvier 2006, la collectivité des RH a lancé une campagne de recrutement externe au moyen d'une zone nationale de sélection pour doter environ 140 postes d'agent des RH au niveau d'entrée. Il s'agissait là de la première initiative de dotation collective à grande échelle depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Elle sera suivie d'une autre campagne de recrutement externe en 2006-2007 en vue de doter environ 90 postes d'agent des RH de niveau intermédiaire. Des démarches positives ont donc été entreprises, et il faudra continuer sur cette lancée pour régler les problèmes relatifs au renouvellement des membres de cette collectivité.

En raison des préoccupations relatives à la capacité, la CFP a énoncé une condition de délégation selon laquelle les gestionnaires subdélégués doivent avoir accès aux services de spécialistes en RH dont les connaissances ont été validées par la CFP. À cette fin, la CFP a élaboré et fait passer l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) (voir la section 3.2 « Gestion de la délégation des pouvoirs »). Pour indiquer si ces gestionnaires étaient en mesure de respecter cette condition, elle a établi qu'au moins 80 % des personnes qui ont subi l'ECCN devaient y réussir. Ce test servait à évaluer si les personnes visées possédaient les connaissances minimales pour être considérées comme des « spécialistes » du nouveau cadre de nomination.

■ En date du 30 juin 2006, 92,3 % des organisations avaient satisfait à cette exigence. Les autres organisations sont en voie de se conformer à cette obligation. Entre-temps, des dispositions ont été prises pour que l'on puisse avoir recours aux spécialistes des RH dont les connaissances ont été validées pour obtenir des avis et du soutien en matière de dotation lorsqu'il y a des lacunes à cet égard.

En janvier 2006, la collectivité des RH a lancé une campagne de recrutement externe au moyen d'une zone nationale de sélection pour doter environ 140 postes d'agent des RH au niveau d'entrée. Il s'agissait là de la première initiative de dotation collective à grande échelle depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

Figure 1 - Mobilité interne du groupe PE et de l'ensemble de la fonction publique fédérale en proportion de l'effectif



Ce taux élevé de mobilité interne a entraîné une perte d'efficacité, en créant un accroissement de la proportion de spécialistes inexpérimentés en matière de dotation. Voici quelques exemples :

- Les organisations ont de plus en plus recours au personnel de dotation de la CFP pour obtenir des conseils. Les consultants et consultants de la CFP en matière d'examen qui répondent aux demandes de renseignements ont remarqué que bon nombre d'agents et d'agents des RH inexpérimentés avaient besoin de renseignements très élémentaires dans le domaine de l'évaluation.
- Dans le sondage sur les nominations de la CFP relatif à la période de juillet 2004 à mars 2005, 38,9 % des gestionnaires ont répondu que les facteurs « connaissance du processus de dotation et soutien des RH » retardaient le processus de dotation.

Dans le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 65 % des fonctionnaires du groupe PE ont indiqué que le roulement du personnel avait été un problème important au sein de leur service dans les trois dernières années, comparativement à 52 % pour la fonction publique

■ Même si la mise en œuvre de la planification des RH n'était pas une mesure essentielle pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a fait enquête sur l'état de la planification des ressources humaines au sein des organisations. Plus précisément, on a demandé aux organisations d'indiquer si leur processus de planification des RH était en préparation, s'il était intégré à leur processus de planification des activités ou s'il avait produit des résultats. Étant donné qu'il s'agissait d'un rapport d'étape, aucune preuve n'était requise et aucun critère précis n'a été appliqué à l'évaluation des plans de RH.

■ Les deux tiers des organisations ont indiqué qu'elles avaient mis en œuvre un processus de planification des RH ou qu'elles avaient élaboré un plan à cet égard. Parmi les organisations qui ont élaboré un plan, près des trois quarts ont indiqué qu'elles avaient intégré leur plan de RH à leur plan des activités.

■ Il s'agit là d'une amélioration comparativement au rapport 2004-2005, qui indiquait qu'un tiers des organisations disposait d'un processus de planification des ressources humaines ou d'un plan de ressources humaines. La CFP s'attend à ce qu'en 2006-2007 toutes les organisations puissent fournir la preuve qu'elles disposent d'un processus de planification des RH et de stratégies de dotation concrètes, étant donné qu'il s'agira d'une exigence au moment de la présentation du rapport 2006-2007.

■ L'équipe de soutien à la transition des petits organismes de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada fournit de l'appui aux organisations comptant 500 fonctionnaires ou moins pour l'élaboration du plan de RH qui doit être intégré à leur plan d'activités.

**Collectivité des spécialistes en ressources humaines (groupe professionnel PE)** – Le manque de spécialistes en RH qualifiés continue de poser problème. Même si la taille de l'effectif du groupe PE est demeurée relativement stable au cours des cinq dernières années, il y a eu une nette augmentation du taux de mobilité à l'intérieur (promotions et mutations latérales) au cours du dernier exercice, comme l'illustre le tableau ci-après. Le taux actuel de mobilité (47,9 %) est le double du taux observé pour la fonction publique dans son ensemble (23,4 %).

*poser problème.*

*RH qualifiés continue de*

*Le manque de spécialistes en*

*Durant cette période, le rôle  
de la CFP sera d'appuyer  
les organisations, non pas de  
créer un nouveau régime  
fondé sur les règles.*

## 2.3 Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP

Afin de fournir un appui supplémentaire aux ministères et organismes, la CFP a élaboré un document de référence portant sur les mesures transitoires de la LEFP. Ce document contient un résumé des mesures transitoires dans différents domaines. On l'a joint à une lettre envoyée aux chefs des ressources humaines. Les mesures transitoires faisaient également l'objet de la présentation de la deuxième série de séances « Préparons-nous » à l'automne 2005.

La mise en œuvre de politiques, de règlements et de lignes directrices à l'appui de la Loi constitue la première étape d'un processus de transformation de longue haleine que les ministères et organismes devront entreprendre afin de pouvoir profiter pleinement de tous les avantages du nouveau régime législatif. Au fur et à mesure que les organisations appliqueront et modifieront les processus de dotation de la nouvelle loi, de nouveaux défis se présenteront. Au début, il pourra y avoir une tendance à revenir aux anciennes pratiques et à tenter de remettre en vigueur les anciennes règles. Durant cette période, le rôle de la CFP sera d'appuyer les organisations, non pas de créer un nouveau régime fondé sur les règles.

À la lumière de son rôle de surveillance des ministères et organismes, la CFP est d'avis que ceux-ci devront faire face à trois défis particuliers au début de la transformation de leur système de dotation, soit la planification des RH, la création d'une collectivité de spécialistes en RH et la transmission d'information en temps opportun afin d'appuyer les décisions de la direction et la responsabilisation.

**Planification des ressources humaines** – Il est essentiel d'effectuer une planification des RH à l'appui de la planification des activités afin de tirer parti de tous les avantages découlant des mesures d'assouplissement prévues dans la nouvelle LEFP. En particulier, la définition du mérite permet aux administrateurs généraux et administrateurs généraux de nommer des candidates et candidats qualifiés en fonction des besoins futurs de l'organisation. Ces besoins sont déterminés au moyen de la planification des RH, laquelle est intégrée à la planification opérationnelle. De plus, les nouvelles lignes directrices de la CFP concernant le choix du processus de dotation prévoient que ce choix, par exemple l'utilisation d'un processus annoncé par opposition à un processus non annoncé, doit être conforme au plan de RH de l'organisation.

La mise en œuvre de la planification des RH progresse bien, mais il reste du travail à accomplir.

La nouvelle LEFP a eu des répercussions sur les organisations à différents égards. Après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, chaque organisation a dû concentrer ses efforts pour s'assurer d'effectuer la transition avec le nouveau régime dans les délais prescrits. Même si la CFP souhaitait que la transition se déroule le plus rapidement et le plus facilement possible, nous sommes conscients qu'il s'agit d'un défi de taille pour les ministères et organismes. Afin d'aider les organisations, nous avons élaboré un guide de transition qui fait état des scénarios possibles. Par exemple, si un processus de sélection ou un concours avait été entrepris avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, il fallait mener le processus en entier conformément aux dispositions de l'ancienne loi. Le processus devait donc satisfaire aux règles de l'ancienne loi plutôt qu'à celles de la nouvelle LEFP.

## Mesures transitoires

La CFP a entrepris d'officialiser la délégation des pouvoirs de dotation, avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, en signant l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec les administrateurs généraux et les administratrices générales 31 décembre 2005, 80 administrateurs généraux et administratrices générales avaient ainsi signé l'IDRN et étaient donc en mesure d'exercer les pouvoirs qui leur avaient été délégués en vertu de la nouvelle LEFP, conformément aux conditions et aux restrictions prescrites par la CFP.

La CFP a conclu que la majorité des organisations seraient prêtes à exercer les pouvoirs délégués en matière de dotation et à en assumer les responsabilités connexes. Les organisations qui se sont montrées inquiètes de leur état de préparation pour l'entrée en vigueur de la Loi ont bénéficié de soutien et de conseils supplémentaires que leur ont fournis les spécialistes en ressources humaines de la CFP. Grâce au soutien supplémentaire, ces organisations ont été en mesure de répondre aux exigences minimales des l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

Les organisations ont aussi mentionné qu'elles avaient besoin d'un financement accru relativement aux systèmes d'information des RH. Entre-temps, la CFP a créé un modèle que les organisations peuvent utiliser pour lui présenter des rapports concernant le recours à la zone nationale de sélection et aux processus annoncés par opposition aux processus non annoncés pour tous les nouveaux processus de nomination entrepris après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, soit à partir de janvier 2006. Cette méthode manuelle de présentation des rapports sera maintenue jusqu'à ce que les organisations soient en mesure de recueillir les renseignements et de les transmettre à la CFP par voie électronique.

La CFP a entrepris  
d'officialiser la délégation  
des pouvoirs de dotation,  
avant l'entrée en vigueur  
de la nouvelle LEFP,  
en signant l'instrument  
de délégation et de  
responsabilisation en matière  
de nomination (IDRN)  
avec les administrateurs  
généraux et les  
administratrices générales.

- préparation et mise en œuvre de nouveaux gabarits électroniques pour annoncer les processus de nomination et d'autres processus connexes;
  - consultations auprès des organisations visant à déterminer les services et le soutien qui seraient requis après l'entrée en vigueur de la Loi, particulièrement en ce qui a trait au recrutement, à l'évaluation et aux nominations au groupe de la direction;
  - collaboration directe avec les diverses organisations en vue de favoriser une transition en douceur.
- Voici les résultats constatés à la fin du mois d'octobre 2005 :
- Les organisations ont confirmé qu'elles seraient en mesure d'assumer leurs pouvoirs délégués en matière de dotation au moment de l'entrée en vigueur de la Loi. Toutes avaient entrepris un examen de la délégation des pouvoirs de dotation à l'échelon le plus bas possible de la gestion et déterminé qui avait besoin de formation pour assumer ces nouvelles responsabilités. (Nota : La CFP a imposé des conditions relatives à la délégation de pouvoirs à certaines organisations; voir l'annexe 5.)
  - Toutefois, la plupart des organisations ont indiqué qu'elles continueraient d'avoir besoin des services et du soutien de la CFP dans les domaines du recrutement et des nominations au groupe de la direction.
  - Les organisations s'attendaient à ce que toutes les politiques obligatoires aient été mises en œuvre au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.
  - La plupart des organisations ont indiqué qu'elles avaient instauré une stratégie de communication pour s'assurer que les membres de leur personnel étaient informés en temps opportun. Les autres organisations travaillaient à l'élaboration d'un plan de communication et étaient persuadées que les membres du personnel auront reçu l'information complète au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Les organisations qui disposaient de bureaux en région ont confirmé que la communication avec le personnel régional était prévue dans leurs plans.
  - Les organisations de grande taille ont indiqué avoir mis en œuvre une stratégie de formation pour leurs gestionnaires et leurs spécialistes des RH. Les organisations de taille moyenne et de petite taille ont aussi élaboré des plans pour s'assurer que les personnes responsables de l'approbation de la dotation avaient accès aux conseils et au soutien de spécialistes en RH qualifiés.
  - L'état de préparation en ce qui a trait à la responsabilisation et à la présentation de rapports variait en fonction des organisations. La plupart des organisations ont indiqué avoir pris des mesures afin de cibler les exigences en matière de surveillance, mais elles ont également souligné la nécessité d'améliorer les systèmes afin de faciliter la surveillance.

## 2.2 Préparation en vue de la nouvelle LEFP

L'entrée en vigueur de la LEFP nécessitait une préparation concertée en matière de renouvellement des politiques, des règlements et des cadres de délégation des pouvoirs et de responsabilisation. Il fallait en outre s'assurer que les ministères et organismes avaient mis en œuvre les éléments de base nécessaires pour se conformer au nouveau régime législatif.

Tous les avantages des nouvelles mesures d'assouplissement prévues par les cadres législatif et stratégique sont accessibles aux organisations dans la mesure où elles savent en tirer parti. En vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, les organisations ont dû apporter des changements importants à leur propre cadre de dotation dans un court laps de temps. Pour les aider, la CFP, en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, a établi une liste des éléments essentiels à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, dans les quatre domaines suivants :

- délégation des pouvoirs;
- politiques, programmes et processus;
- formation et communications;
- exigences en matière de responsabilisation et de présentation de rapports.

Fortes de ces renseignements, les organisations ont relevé le défi, comme l'ont démontré les rapports d'étape mensuels qu'elles ont remis de même que les visites de suivi qui servaient à corroborer les renseignements fournis et à déterminer les secteurs où les organisations avaient besoin d'aide ou de conseils supplémentaires.

Afin d'aider les ministères et organismes à apporter les modifications importantes, la CFP leur a fourni du soutien et des conseils de façon continue, notamment par les moyens suivants :

- élaboration et transmission de guides et d'outils concernant la façon de mettre en œuvre le nouveau cadre de nomination;
- conception et présentation de 46 séances d'information « Préparons-nous »;
- élaboration et mise en œuvre d'un test permettant aux administrateurs généraux et administratrices générales de faire valider par la CFP les connaissances relatives à la nouvelle LEFP de leurs spécialistes en RH;

[...] les organisations ont

relevé le défi, comme l'ont

démontré les rapports d'étape

mensuels qu'elles ont remis

de même que les visites

de suivi [...].

- renforcement de la fonction de vérification de la CFP favorisant la surveillance indépendante du système de dotation;
- renforcement du rôle de la CFP en ce qui concerne la protection de l'impartialité au sein de la fonction publique.

La Loi prévoit également une nouvelle procédure en matière de recours ainsi que la mise sur pied du Tribunal de la dotation de la fonction publique en remplacement des comités d'appel que la CFP avait instaurés en vertu de l'ancienne loi. Voir à ce sujet le point 2.4, « Élimination progressive de la fonction d'appels ».

#### **Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)<sup>9</sup>** – Étant donné que

les règlements antérieurs découlaient de l'ancienne LEFP, il fallait créer de nouveaux règlements en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, afin de convertir le cadre stratégique global de celle-ci en mesures concrètes. Le REFP 2005 est entré en vigueur en même temps que la nouvelle LEFP, soit le 31 décembre 2005.

Conformément à la philosophie de la nouvelle LEFP et aux mesures d'assouplissement qu'elle prévoit en matière de gestion des RH, la CFP a accompli des efforts considérables afin de réduire le nombre de dispositions du *Règlement*. Le nouveau règlement est axé sur les droits conférés et les situations particulières, notamment dans les situations suivantes :

- nominations intermédiaires;
- droits à une priorité de nomination;
- mises en disponibilité;
- nominations au groupe de la direction;
- processus de nomination fondés sur les qualités du ou de la titulaire;
- communication de renseignements obtenus en cours d'enquête.

<sup>9</sup> Le *Règlement* se trouve à l'adresse <http://canadagazette.gc.ca/partII/2005/20051116/html/sor334-f.html>

## Une année marquée par le changement

### 2.1 Nouveau régime législatif

Le Parlement a adopté la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) en 2003. L'une des dispositions principales de la LMFP, la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Cette loi confère aux administrateurs généraux et administratrices générales davantage de latitude pour adapter leurs processus de nomination à l'intérieur d'un cadre stratégique établi par la Commission de la fonction publique (CFP), afin de répondre aux besoins de leurs organisations et de favoriser la prestation de services de grande qualité au public. La Loi vise la modernisation du système de dotation et, dans ce contexte, les nouvelles mesures d'assouplissement se trouvent contre-balançées par des exigences accrues en matière de responsabilisation.

Dans le préambule de la LEFP, il est question de processus de nomination fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La Loi précise de façon explicite que toutes les nominations internes et externes effectuées à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique. Les administratrices générales et administrateurs généraux seront tenus responsables de ces processus, qui détermineront en grande partie si la bonne personne est embauchée au bon moment.

En vertu de la nouvelle loi, la CFP conserve le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. Toutefois, la Loi favorise la délégation générale de pouvoirs aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur entremise, aux gestionnaires des ministères et des organismes, à l'échelon le plus bas possible, de façon à leur conférer le pouvoir nécessaire pour prendre des décisions efficaces et efficaces en matière de dotation.

La souplesse accrue prévue dans la Loi découle de la nouvelle définition du mérite. Celle-ci est axée sur la planification des ressources humaines (RH) à l'appui du processus de nomination. De plus, un nouvel élément commentaire est la possibilité pour les candidats et candidates d'obtenir les commentaires du ou de la gestionnaire d'embauche au moyen d'une discussion informelle pendant le processus de sélection. Voici d'autres changements notables :

■ importance accrue de la responsabilisation s'inscrivant au sein d'un système de délégation des pouvoirs, dans le cadre duquel les ministères et organismes rendent des comptes à la CFP qui, à son tour, rend compte au Parlement;

*Dans le préambule de la LEFP, il est question de processus de nomination fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.*

*La Loi vise la modernisation du système de dotation et, dans ce contexte, les nouvelles mesures d'assouplissement se trouvent contre-balançées par des exigences accrues en matière de responsabilisation.*

## Chapitre 2 Une année marquée par le changement



## 1.9 Cadre d'évaluation relatif à l'examen quinquennal prévu

La LEFP contient une exigence législative selon laquelle la Loi doit faire l'objet d'un examen cinq ans après son entrée en vigueur. Pour se préparer en vue de cet examen, la CFP travaille à l'élaboration d'un cadre d'évaluation portant sur ses responsabilités en vertu de la Loi de même que sur la mesure dans laquelle la Loi permet de relever les défis soulevés lors de son élaboration, de suivre les nouvelles tendances et d'atteindre les nouveaux objectifs en matière de dotation qui se présenteront dans l'avenir. La CFP consultera les organismes centraux, les ministères et les agents négociateurs afin de s'assurer que leurs opinions sont prises en considération. Elle consultera également le Parlement à cet égard.

La CFP a déjà accompli un travail considérable en ce qui a trait à l'évaluation du rendement; elle s'est notamment penchée sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ainsi que sur la collecte de données comparatives au moyen du Sondage sur les nominations de la CFP. Ce cadre d'évaluation permettra à la CFP d'établir d'autres mesures du rendement significatives, de recueillir des données comparatives essentielles et de contribuer à l'amélioration continue de ses activités de surveillance permanentes. La CFP préparera un rapport exhaustif de l'examen quinquennal en temps voulu.

Le succès du nouveau régime dépend en dernier ressort du changement de culture au sein des ministères et organismes, c'est-à-dire que ceux-ci doivent modifier la façon dont ils conçoivent l'embauche. Les progrès peuvent être lents, mais la CFP espère disposer de preuves tangibles de ce succès au moment de l'examen quinquennal.

*Le succès du nouveau régime dépend en dernier ressort du changement de culture au sein des ministères et organismes, c'est-à-dire que ceux-ci doivent modifier la façon dont ils conçoivent l'embauche.*

1 000 emplois supplémentaires dans la région de la capitale nationale. La CFP continuera de surveiller les progrès et les répercussions de cette nouvelle politique et d'en faire rapport.

#### **Recrutement postsecondaire et initiatives de dotation collective –**

Depuis 1973, le programme de recrutement postsecondaire (RP) permet aux organisations et aux collectivités fonctionnelles d'effectuer de façon coordonnée le recrutement de personnel diplômé (postsecondaire) à des postes de niveau d'entrée. Cela se fait par exemple au moyen du programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI). En 2005-2006, la demande relative au programme de RP par les organisations a augmenté; il y a eu trois campagnes de RP pour lancer une initiative collective de recrutement d'agents et d'agentes en RH au niveau d'entrée. Cette initiative visait à remédier à la pénurie dans cette collectivité et d'être en mesure de relever les défis découlant de la nouvelle LEFP. Compte tenu des résultats positifs de cette initiative, la CFP continuera de cibler les organisations qui pourraient profiter du programme de RP et des démarches de dotation collective afin de renouveler leur effectif et d'accroître l'efficacité de leurs procédures de dotation.

#### **Modernisation du test d'interaction orale de l'évaluation de langue**

**seconde** – Au cours des dernières années, nous avons constaté que les

résultats des examens étaient à la baisse, notamment pour le test

d'interaction orale en français. Afin de se conformer à la nécessité de

continuellement mettre à jour les tests et de répondre aux préoccupations

exprimées par certains candidats et intervenants au sujet de ce test, la CFP a

décidé de moderniser le test d'interaction orale. Les travaux de recherche et

de développement ont débuté et devraient être terminés au cours de

l'exercice 2007-2008. De plus, la CFP élaborera de nouvelles versions des tests de compréhension écrite et d'expression écrite.

*En 2005-2006, la demande relative au programme de RP par les organisations a augmenté; il y a eu trois campagnes de recrutement, ce qui représentait au total 30 postes dans 15 organisations.*

*Afin de se conformer à la nécessité de continuellement mettre à jour les tests et de répondre aux préoccupations exprimées par certains candidats et intervenants au sujet de ce test, la CFP a décidé de moderniser le test d'interaction orale.*

<sup>8</sup> Voir la section 6.5 « Zone nationale de sélection ».

Il s'agissait d'abord de se concentrer sur tous les postes d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006, l'utilisation obligatoire d'une zone nationale de sélection a été appliquée à tous les postes d'agent ouverts au public au sein des organisations fédérales de la région de la capitale nationale dont les nominations sont régies par la LEFP. Cette mesure signifie que les Canadiens et Canadiennes, quel que soit leur lieu de résidence, peuvent maintenant postuler à environ 1 000 emplois supplémentaires dans la région de la capitale nationale.

Progrès relatifs à la mise en œuvre de la zone nationale de sélection<sup>8</sup> – Dans son dernier rapport annuel, la CFP mettait l'accent sur son engagement de prendre des mesures en vue de la mise en œuvre d'une zone nationale de sélection pour le recrutement de tous les postes d'agent afin d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique. Dans cette optique, la CFP a établi le SRFP dans tous ses bureaux régionaux à l'automne 2005. En prenant en considération les mesures d'assouplissement prévues dans la nouvelle loi, la CFP a continué de réaliser des progrès en vue d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique pour les Canadiens et Canadiennes, particulièrement au moyen de modifications aux lignes directrices sur la zone de sélection et à des investissements dans la modernisation des outils de recrutement.

Tout en poursuivant l'atteinte de ces objectifs, il est important de se tenir au fait des possibilités qu'offrent les outils technologiques et de l'évolution des moyens qu'utilisent les Canadiens et Canadiennes en matière de recherche d'emploi. En septembre 2005, la CFP a obtenu un financement spécial du Conseil du Trésor pour continuer son travail de conception du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), l'outil de recrutement et de présélection électronique utilisé dans le cadre des processus de dotation externe. Le SRFP est une solution temporaire qui vise à moderniser la façon dont les Canadiens et Canadiennes présentent leur candidature pour des emplois dans la fonction publique fédérale ainsi que la méthode de présentation de leur candidature aux organisations.

Au cours de l'année qui fait l'objet du présent rapport, la CFP a également réalisé des progrès considérables en établissant la base d'une solution à long terme qui s'appliquera aux processus de sélection interne et externe. La CFP a l'intention de tenir compte des leçons tirées de l'utilisation du système actuel et de répondre aux besoins de tous les intervenants pour ce qui est de la dotation interne et externe.

[...] les Canadiens et Canadiennes, quel que soit leur lieu de résidence, peuvent maintenant postuler à environ 1 000 emplois supplémentaires dans la région de la capitale nationale.

langue officielle d'accéder à des postes bilingues dans la fonction publique fédérale et d'avoir ainsi la possibilité de devenir bilingues.

Dans son rapport annuel de 2004-2005, la CFP a exprimé des préoccupations relativement aux membres du personnel qui ne satisfaisaient pas aux critères du profil linguistique de leur poste après la période d'exemption de deux ans. Cette situation avait une incidence sur leur capacité à répondre à toutes les exigences du poste, les empêchant, par exemple, de superviser du personnel, ainsi que sur leur capacité à servir la population canadienne dans la langue de son choix. L'analyse des données recueillies pour 2004-2005 a permis de déceler une augmentation de ces cas de non-conformité. Cependant, la surveillance de l'application du DELOFP effectuée par la CFP en 2005-2006 a permis de constater que les ministères et organismes avaient pris des mesures visant à mettre en œuvre des mécanismes de surveillance interne et qu'ils avaient commencé à régler les cas où les titulaires de postes ne répondaient pas aux exigences linguistiques.

En 2005-2006, 46 % (19 795) de toutes les activités de dotation relatives à des postes de période indéterminée (postes permanents) visaient la dotation de postes bilingues, dont 11 % (2 180) étaient des postes bilingues à nomination non impérative (postes pour lesquels la personne nommée n'est pas tenue de répondre aux exigences en matière de langues officielles au moment de la nomination). L'examen de ces nominations non impératives à des postes bilingues permet de déceler que dans 14 % des cas (308), la personne nommée ne répondait pas aux exigences de bilinguisme du poste au moment de la nomination; proportion qui est demeurée stable au cours des cinq dernières années. Compte tenu de l'utilisation continue de la dotation non impérative et des situations persistantes où la ou le titulaire ne répond pas aux exigences de bilinguisme du poste à la suite de la période d'exemption de deux ans, l'application du DELOFP continue d'être un domaine qui nécessite une attention et une surveillance constantes de la part des ministères et des organismes.

## 1.8 Soutien au recrutement et à l'embauche

La CFP favorise l'accès à une vaste gamme de possibilités de carrière au sein de la fonction publique fédérale grâce à la prestation de services de recrutement, de renouvellement des cadres et d'évaluation. Ces services permettent d'établir un lien entre les chercheurs et chercheurs d'emploi du pays et les organisations gouvernementales fédérales. Par l'entremise de sa Direction générale des services de dotation et d'évaluation (connue sous le nom de Direction générale des services avant le 12 juin 2006) et de ses politiques axées sur l'avenir, la CFP continuera d'appuyer les organisations qui auront à assumer des responsabilités en vertu de l'adoption de pratiques exemplaires et en élaborant des outils collectifs pour le recrutement et la dotation.

[...] la surveillance de l'application du DELOFP effectuée par la CFP en 2005-2006 a permis de constater que les ministères et organismes avaient pris des mesures visant à mettre en œuvre des mécanismes de surveillance interne et qu'ils avaient commencé à régler les cas où les titulaires de postes ne répondaient pas aux exigences linguistiques.

[...] la CFP continuera d'appuyer les organisations qui auront à assumer des responsabilités en vertu de la nouvelle LEFP en leur fournissant des avis, en favorisant l'adoption de pratiques exemplaires et en élaborant des outils collectifs pour le recrutement et la dotation.

7 Voir la section 6.3 « Langues officielles: Surveillance au Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique ».

**Conformité avec le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (DELOFP)** – Les compétences en matière de langues officielles comptent parmi les qualifications essentielles que doit posséder le ou la titulaire d'un poste bilingue dans la fonction publique. Conformément au DELOFP, les fonctionnaires peuvent être exemptés de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste bilingue à nomination non impérative pendant deux ans. L'objectif de cette période d'exemption est d'accorder du temps à la personne pour lui permettre d'atteindre le niveau requis de compétence linguistique dans la seconde langue officielle. Le Décret permet également aux Canadiens et Canadiennes qui ne maîtrisent qu'une seule

projet de loi C-2 au Sénat.

résolue par l'introduction d'une modification à l'étape de l'examen du question avec des représentants officiels et souhaits qu'elle puisse être du mérite au sein de la fonction publique. Nous avons ainsi abordé la taires à l'application de la LEFP compromettre l'impartialité et l'application catégories régies par la LEFP. L'exclusion de ces nominations supplémentaires ou d'administrateurs généraux font en réalité partie de différentes des postes qui portent le titre de conseiller spécial sous l'autorité de sous- à des postes de direction par le gouvernement en conseil. Cependant, la majorité généraux. Un faible nombre de ces conseillers ont été nommés postes de conseiller spécial relevant de sous-ministres ou d'administrateurs conseiller spécial de ministre, la Commission s'inquiète de l'inclusion des longtemps concernant les nominations aux postes de sous-ministre ou de Bien que le projet de loi officialise les pratiques qui ont cours depuis

- d'une administrative générale.
- d'un ou d'une sous-ministre ou d'un administrateur général ou conseiller spécial ou conseillère spéciale d'un ou d'une ministre, de niveau équivalent.
- d'un ou d'une sous-ministre ou d'un administrateur général ou de niveau équivalent.
- d'un ou d'une sous-ministre ou d'un administrateur général ou de niveau équivalent.

La CFP craint que l'utilisation de ce mécanisme n'ait pour effet juridique d'exclure les nominations de l'application du principe du mérite ou qu'elle ne soit perçue comme telle. La CFP a donc étudié les options en matière de réglementation afin d'appuyer l'application du mérite dans les processus. Le projet de loi C-2 comprend des dispositions qui confèrent au gouvernement en conseil le pouvoir de faire des nominations aux postes suivants sans en référer à la CFP:

La CFP craint que l'utilisation de ce mécanisme n'ait pour effet juridique d'exclure les nominations de l'application du principe du mérite ou qu'elle ne soit perçue comme telle.

- les mouvements devraient s'effectuer uniquement au moyen d'un congé sans solde;
- ils devraient faire l'objet d'une surveillance;
- ils devraient faire l'objet de restrictions quant à la durée maximale du mandat d'un ou une fonctionnaire dans un cabinet de ministre.

La CFP a discuté de la nécessité de surveiller et de contrôler ce type de mouvements du personnel avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Secréariat du Conseil du Trésor (voir les détails à la section « Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres » au chapitre 5). La CFP souhaiterait que cet aspect soit régi par des lois. À la suite des discussions avec le Secréariat, une solution en matière de politiques semblait possible. Or, le Secréariat a récemment indiqué ce qui suit :

- Vu le retrait prochain des priorités accordées au personnel exonéré et les besoins continus des ministres, il ne serait sans doute pas souhaitable de mettre en œuvre des mesures qui pourraient empêcher ces derniers de nommer les personnes appropriées aux postes offerts dans leur cabinet.
  - L'Initiative du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor tentera, de façon continue, de clarifier les pouvoirs et responsabilités liés aux dispositions sur les congés sans solde des fonctionnaires qui acceptent de travailler à titre de membres du personnel exonéré.
- La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité politique, réelle et perçue, de la fonction publique. La CFP continuera de surveiller ces mouvements.

**Nominations du gouverneur en conseil en vertu de la LEFP** – En vertu de l'article 20 de la LEFP, la CFP peut exclure certains postes ou certaines personnes de l'application de la Loi. L'article 21 prévoit que le gouverneur en conseil peut, par règlement, prévoir le sort des postes ou des personnes qui tombent sous le coup d'une exclusion. Il s'agit là du mécanisme que les gouvernements ont toujours utilisé pour effectuer des nominations par le gouverneur en conseil qui ne sont régies par aucune disposition ni loi du Parlement. Par exemple, les gouvernements utilisent ce mécanisme dans le cadre de diverses restructurations entraînant la création de nouvelles organisations qui ne sont régies par aucune loi et, par conséquent, pour lesquelles il n'existe aucune disposition relative à la nomination d'administrateurs généraux et d'administratrices générales.

particulièrement en ce qui a trait aux nominations externes à la fonction publique et au niveau d'entrée du groupe de la direction. La CFP diffusera également les résultats de l'analyse sur le déclin aux ministères et organismes, aux groupes d'équité en matière d'emploi et aux autres intervenants afin de favoriser une action collective.

Comparativement aux quatre années précédentes, l'exercice 2005-2006 affiche une légère chute du pourcentage de nominations lié aux quatre groupes d'équité en matière d'emploi. La CFP surveillera de près les résultats du recrutement au sein de ces groupes.

**Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres<sup>6</sup>** – La CFP est inquiète des répercussions sur l'impartialité de la fonction publique que pourraient avoir les mouvements non surveillés de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres. Différentes méthodes ont été utilisées à cet égard, notamment des affectations dans le cadre du programme Échanges Canada et des congés sans solde. Au cours des 10 dernières années, une certaine de fonctionnaires ont choisi d'aller travailler au sein d'un cabinet de ministre sans interruption de service pour ensuite retourner à un poste dans la fonction publique, soit au sein du même ministère soit pour un autre, toujours sans interruption de service. Deux situations mettant en lumière les abus possibles sont décrites dans la section « Nominations à des postes fictifs » au chapitre 5.

Les modifications au Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêt et l'après-mandat prévoient davantage de restrictions concernant les activités que le personnel exonéré peut entreprendre après avoir quitté un cabinet de ministre, ce qui comprend, entre autres, une interdiction d'exercer des activités de lobbying pendant cinq ans. Aussi, le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, prévoit l'élimination des droits de priorités de nomination à des postes de la fonction publique dont certains employés et employés ministériels bénéficiaient lorsqu'ils quittaient le poste qu'ils occupaient dans un cabinet de ministre. En raison de ces nouvelles mesures, il pourra être plus difficile de recruter du personnel pour occuper des postes dans les cabinets de ministres, ce qui augmente la probabilité que davantage de fonctionnaires soient invités à travailler à titre de membres du personnel exonéré afin de combler les lacunes éventuelles. Ce type d'expérience de travail peut s'avérer positif, à la fois pour le ou la fonctionnaire qui travaille pour une période limitée à titre de membre du personnel exonéré et pour son ministère ou organisme d'attache, qui pourra ainsi mieux comprendre les priorités des ministres et les défis qu'ils ont à relever. Toutefois, la CFP estime que ce type de mobilité devrait être régi par les mesures suivantes :

<sup>6</sup> Voir la section 5.4, « Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres ».

## 1.6 Évaluation globale

### 1.7

## Sources de préoccupation

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEBF a été un événement important qui a eu une incidence sur la gestion de la dotation dans la fonction publique. Les organisations ont déployé des efforts considérables en vue de réduire les répercussions des changements sur les opérations et elles continuent de se consacrer à la mise en œuvre. Elles ont établi des structures de gouvernance pour faire en sorte que les décisionnaires soient conscients de leurs responsabilités. Les organisations ont également élaboré des politiques de dotation obligatoires et sensibilisé les membres du personnel et autres intervenants aux changements notables et à leurs répercussions.<sup>4</sup>

La fonction publique canadienne sert de modèle dans le monde entier, si bien que les représentants et représentantes des autres gouvernements viennent au pays pour étudier ses pratiques d'embauche. Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en l'intégrité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Il y a toutefois certaines sources de préoccupation.

Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en l'intégrité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Il y a toutefois certaines sources de préoccupation.

Malgré la fiabilité globale du système de dotation et les résultats indiquant que la fonction publique du Canada est fondée sur le mérite et l'impartialité, la CFP a relevé en 2005-2006 un certain nombre d'éléments qui doivent être examinés.

**Équité en matière d'emploi**<sup>5</sup> – Dans les rapports annuels précédents (2001-2002 et 2002-2003), la CFP a diffusé les résultats d'études sur les sources et les causes des écarts observés entre le taux de candidatures et le taux de nomination (couramment appelé « déclin de la représentation ») des membres des groupes d'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe. La CFP demeure particulièrement inquiète du déclin de la représentation des minorités visibles, étant donné que l'on observe au sein de ce groupe un taux de déclin supérieur à celui des autres groupes d'équité en matière d'emploi, et qu'il demeure sous-représenté dans la fonction publique fédérale.

La CFP demeure particulièrement inquiète du déclin de la représentation des minorités visibles [...].

Malgré une augmentation constante du nombre de fonctionnaires au sein des groupes de minorités visibles, ces derniers demeurent largement sous-représentés comparativement à la disponibilité de leur main-d'œuvre. Compte tenu de l'augmentation prévue du nombre de membres des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre canadienne, la CFP continuera de surveiller étroitement les résultats obtenus par les ministères et les organismes,

<sup>4</sup> Voir la section 4.1, « Surveillance ».

<sup>5</sup> Voir la section 6.4, « Représentativité ».

**Financement de la surveillance indépendante** – Pour exercer une surveillance indépendante au nom du Parlement, il faut des ressources suffisantes. En 2005, le gouvernement a lancé un projet pilote de deux ans dans le cadre duquel un comité consultatif parlementaire composé de représentants et représentantes de tous les partis est chargé d'examiner les demandes de financement des organismes qui appuient le Parlement. Ce comité doit ensuite formuler une recommandation à l'intention du Conseil du Trésor, que celui-ci prendra en considération lorsqu'il attribuera les budgets présents au Parlement au moment de la présentation du Budget des dépenses.

Le mandat de la CFP allie principalement des pouvoirs liés à la dotation à une fonction de surveillance qu'elle exerce au nom du Parlement. Les parlementaires sont tributaires de l'exercice de surveillance indépendante de la CFP, et aucun ministre ne dirige les activités de la CFP. C'est ce qui fait en sorte que la CFP ne dispose d'aucun représentant pour défendre l'attribution de ses ressources; elle est donc vulnérable aux compressions sans consultation durant les exercices budgétaires. De plus, le fait que le Conseil du Trésor assume également des responsabilités légales relatives à la gestion des ressources humaines crée une situation particulière, compte tenu des exigences réglementaires selon lesquelles la CFP doit surveiller les activités du groupe de la direction.

Le projet pilote mis en œuvre pour les autres organismes qui appuient le Parlement contribuera également à la sauvegarde de la fonction de surveillance indépendante que la CFP exerce au nom du Parlement. La participation à ce processus pourrait mener à un examen plus approfondi de la gestion financière de la CFP par les comités. La Commission a pris des mesures importantes afin de devenir une organisation modèle en matière de gestion financière. Elle a mis en œuvre des processus rigoureux pour l'établissement de budgets et de prévisions, et elle a fait vérifier ses états financiers par un organisme indépendant. La CFP estime toutefois qu'un examen additionnel par les comités serait souhaitable.

[...] la CFP ne dispose d'aucun représentant pour défendre l'attribution de ses ressources; elle est donc vulnérable aux compressions sans consultation durant les exercices budgétaires.

La fonction de surveillance indépendante de la CFP consiste principalement à favoriser la compétence, le professionnalisme ainsi que la représentativité au sein de la fonction publique et à s'assurer que les nominations y sont effectuées selon le principe du mérite, et qu'elles sont exemptées de favoritisme politique et bureaucratique. Ces principes sont à la base du dialogue continu qu'entretient la CFP avec le Parlement au sujet de l'état du système de dotation.

**Présentation de rapports de surveillance indépendante au Parlement -** La LEFP prévoit que le gouverneur en conseil doit désigner un ou une ministre qui déposera le rapport annuel de la CFP (paragraphe 23[1]). C'est actuellement le ou la ministre du Patrimoine canadien qui assume cette responsabilité. Aux termes de la nouvelle LEFP, la CFP peut également présenter des rapports spéciaux au Parlement (paragraphe 23[3]). Lorsque ce projet de loi a été présenté au Parlement en 2003, la CFP a estimé que ces rapports spéciaux pouvaient être transmis directement aux présidents des deux chambres. Comme la Loi ne fait pas précisément mention de cette possibilité, la CFP a été avisée que cette pratique n'était pas acceptée et que les rapports spéciaux devaient être déposés par la ou le ministre désigné pour le dépôt du rapport annuel.

La ou le ministre en question est désigné uniquement pour déposer le rapport annuel et ne se voit pas confier le mandat d'intervenir dans les affaires de la CFP. Cette procédure est conforme à la tradition centenaire selon laquelle l'appareil de nomination au sein de la fonction publique doit demeurer à l'abri des interventions politiques, garantissant ainsi le professionnalisme et l'impartialité de la fonction publique au Canada. Bien que le mécanisme de transmission de rapports n'ait pas posé problème jusqu'à maintenant, le dépôt obligatoire des rapports spéciaux par un ou une ministre ne s'inscrit pas dans la tradition ni n'est conforme aux principes établis.

Les rapports spéciaux peuvent porter sur des questions dont les ministres pourraient vouloir s'occuper. Il est même possible que le ministre, dirigé par le ou la ministre qui dépose le rapport, fasse l'objet d'un tel rapport spécial. La Loi prévoit que ces rapports peuvent être urgents; ils devraient donc être transmis directement de la CFP au Parlement, sans retards attribuables à des questions administratives ou autres. La CFP aimerait que le Parlement examine la possibilité de modifier le paragraphe 23(3) de la LEFP afin de permettre la transmission des rapports spéciaux directement aux présidents.

La fonction de surveillance  
indépendante de la CFP  
consiste principalement  
à favoriser la compétence,  
le professionnalisme ainsi que  
la représentativité au sein de  
la fonction publique et à  
s'assurer que les nominations  
y sont effectuées selon le  
principe du mérite, et qu'elles  
sont exemptées de favoritisme  
politique et bureaucratique.  
Ces principes sont à la base  
du dialogue continu  
qu'entretient la CFP avec  
le Parlement au sujet de l'état  
du système de dotation.

La CFP aimerait que le  
Parlement examine la  
possibilité de modifier le  
paragraphe 23(3) de la LEFP  
afin de permettre la  
transmission des rapports  
spéciaux directement  
aux présidents.

## 1.5 Responsabilisation et surveillance indépendante

Au cours des dernières années, des efforts considérables ont été déployés dans le but de renforcer la responsabilisation au sein du gouvernement, autant au Canada qu'ailleurs dans le monde. On a établi de nouvelles structures hiérarchiques, de nouveaux mécanismes et politiques en matière de rapports, ainsi que de nouveaux organismes de surveillance aux fins du suivi des dépenses gouvernementales et des actes de la fonction publique.

La CFP appuie les intérêts du Parlement en matière de gestion des ressources humaines et constitue un élément clé du système de responsabilisation de la fonction publique du Canada. Dans le préambule de la nouvelle LEFP, on insiste sur la responsabilisation au Parlement, procédure qui doit être appuyée par un organisme de surveillance indépendant. La Loi prévoit un régime fondé sur la surveillance, des vérifications et des enquêtes rigoureuses visant à promouvoir l'intégrité des processus de dotation et à préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

En 2006, le gouvernement a présenté le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui prévoit un certain nombre de modifications aux organismes qui appuient le Parlement. Il s'agissait là d'une occasion de renforcer le rôle de surveillance de la CFP. Nous avons suggéré au Comité étudiant le projet de loi de prendre également en considération les points suivants :

- s'assurer que la nomination du président ou de la présidente de la CFP soit effectuée à la suite de la consultation des chefs de tous les partis reconnus au Sénat et à la Chambre des communes;
- protéger la fonction de vérification et d'enquête en se gardant de diffuser les ébauches de vérifications et les rapports d'enquêtes, y compris les rapports spéciaux présentés au Parlement (voir ci-après la section « Présentation de rapports de surveillance indépendante au Parlement »);
- protéger les vérificateurs et vérificatrices de même que les enquêteurs et enquêteuses de la CFP en les exemptant de devoir servir de témoins contraignables, et en leur accordant l'immunité contre les poursuites criminelles et civiles.

Lors de l'étude du projet de loi menée en comité à la Chambre des communes, les membres ont proposé des amendements qui auraient englobé ces suggestions. Pour des raisons de procédure, les deux premiers amendements ont été jugés irrecevables, tandis que le troisième a été retiré.

Dans le cadre de leur campagne de recrutement, les ministères et organismes doivent s'assurer que les candidates et candidats potentiels sont conscients des avantages de se mettre au service de la population canadienne.

Afin d'attirer les personnes dont elle a besoin pour remplir son mandat et assumer ses responsabilités envers la population, la fonction publique doit disposer de stratégies de recrutement et de pratiques de dotation efficaces. Des défis sont à prévoir, étant donné que les spécialistes en RH et les gestionnaires, autant du secteur privé que du secteur public, auront à composer avec des situations difficiles, notamment le vieillissement de l'effectif et l'accroissement du taux de départs à la retraite. Dans cette optique, la fonction publique se trouve à concurrencer le secteur privé et d'autres ordres de gouvernement, et doit donc trouver des façons novatrices de renouveler son effectif en embauchant du personnel de talent.

## 1.4 Importance de l'impartialité politique au sein de la fonction publique

La CFP a traditionnellement pour mandat de veiller à ce que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée, impartiale et dont la dotation respecte le principe du mérite. Aux termes de la Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil, la Commission du service civil a été créée, et la Loi sur le service civil de 1918 élargissait le mandat de la Commission afin que celui-ci englobe une vaste gamme de questions liées aux ressources humaines à l'échelle de la fonction publique. L'intention du législateur était de s'assurer qu'un organisme indépendant veillait à ce que la nomination et la promotion des fonctionnaires soient exemptes de favoritisme politique. Malgré un certain nombre de changements qui ont été apportés à l'institution elle-même, dont le nom qui a été modifié en 1967 pour devenir la « Commission de la fonction publique », le mandat principal de la Commission est demeuré le même jusqu'à ce jour, soit la sauvegarde du principe du mérite et de l'impartialité politique<sup>3</sup>.

L'élection fédérale et le changement de gouvernement en 2006 ont fait ressortir l'importance d'une fonction publique impartiale dont on peut compter sur l'objectivité et l'expertise dans la prestation d'avis au gouvernement et l'exécution des programmes publics. Les fonctionnaires de carrière possèdent les connaissances et l'expérience requises pour gérer de grandes institutions. Aux fins du maintien du système démocratique, il est essentiel que le pays dispose d'une fonction publique impartiale, car c'est ce qui permet d'effectuer la succession politique de façon pacifique et ordonnée tout en maintenant la stabilité des opérations et la prestation ininterrompue des services.

<sup>3</sup> Voir le chapitre 5, « Impartialité politique ».

La CFP a traditionnellement pour mandat de veiller à ce que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée, impartiale et dont la dotation respecte le principe du mérite.

Afin d'attirer les personnes dont elle a besoin pour remplir son mandat et assumer ses responsabilités envers la population, la fonction publique doit disposer de stratégies de recrutement et de pratiques de dotation efficaces.

d'embauche, ces derniers doivent pouvoir compter sur les spécialistes en RH pour leur fournir conseils et soutien. Il faudra donc se pencher sur cette question afin de réussir à maintenir en poste et à renouveler l'effectif de cette collectivité.

■ La responsabilisation est un élément clé du système de délégation de pouvoirs aux ministères et organismes. Une pleine responsabilisation passe par la gestion de l'information en temps opportun. Dans le Rapport annuel 2004-2005 de la CFP, on relevait la faiblesse des systèmes d'information requis aux fins de surveillance et de présentation de rapports en vertu de la nouvelle LEFP. Le soutien aux systèmes continue d'être un sujet de préoccupation important en ce qui a trait aux exigences en matière de surveillance et de présentation de rapports au sein des ministères et organismes. Des mesures ad hoc, notamment pour la production manuelle de rapports, ont donc été mises en œuvre. Au sein des ministères et du gouvernement, il faudra se pencher sur ces questions afin d'assurer de solides mécanismes de responsabilisation en vertu de la nouvelle loi et de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des plans stratégiques fondés sur des renseignements fiables.

### 1.3 La fonction publique – une carrière de choix

La fonction publique fédérale offre une variété sans pareille de possibilités d'emploi dans des contextes professionnels dynamiques et stimulants. Les postes se trouvent dans de nombreux endroits au Canada et à l'étranger, dans des bureaux ou sur le terrain, dans des grandes villes comme en milieu rural ou isolé. Ce large éventail de possibilités de carrière comprend une gamme d'avantages sociaux, notamment un régime de rémunération concurrentiel, l'apprentissage continu et des modalités de travail flexibles. La fonction publique fédérale s'est également engagée à respecter le principe d'équité en matière d'emploi, à promouvoir la dualité linguistique et à offrir un milieu de travail sans obstacle, ce qui lui vaut d'être reconnue comme un employeur de choix.

Grâce à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi le 31 décembre 2005, il y a un grand nombre de mesures d'assouplissement qui, si elles sont correctement mises en œuvre, permettront de trouver des manières de relever les défis futurs en matière d'embauche. La nouvelle LEFP et le cadre de nomination de la CFP autorisent les organisations à adopter des démarches différentes en matière de renouvellement du personnel qui répondent mieux à leurs besoins. Cela comprend notamment les initiatives de dotation collective au sein d'unités ou de ministères, ou la création de répertoires de candidates et candidates qualifiées en prévision des besoins planifiés en matière de dotation.

*La fonction publique fédérale offre une variété sans pareille de possibilités d'emploi dans des contextes professionnels dynamiques et stimulants.*

Le succès de la mise en œuvre de la nouvelle loi dépend maintenant de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes tirent parti de ses assouplissements fondés sur les valeurs.

[...] l'adoption des nouvelles pratiques doit favoriser l'émergence d'une culture qui permette aux gestionnaires de planifier en vue de faire des choix stratégiques, d'assumer davantage de responsabilités et de pouvoir rendre des comptes [...].

Il y a un taux élevé de roulement de personnel au sein de la collectivité des spécialistes en ressources humaines, soit le groupe professionnel PE [...].

Le succès de la mise en œuvre de la nouvelle loi dépend maintenant de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes tirent parti de ses assouplissements fondés sur les valeurs. Les administrateurs généraux et administratrices générales disposent de la latitude requise pour assurer la réussite du système, mais également pour le laisser s'effondrer. Il faudra déployer des efforts et s'investir de façon continue afin d'éviter de revenir à un système fondé sur les règles. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent rappeler l'importance des RH au cours de leurs réunions de gestion. La subdélégation des pouvoirs aux gestionnaires d'embauche permet à ces derniers de soutenir les pratiques stratégiques de ressources humaines (RH) et de répondre rapidement aux besoins en matière de dotation. L'initiative et le jugement en matière de gestion sont également des facteurs déterminants. Finalement, l'adoption des nouvelles pratiques doit favoriser l'émergence d'une culture qui permette aux gestionnaires de planifier en vue de faire des choix stratégiques, d'assumer davantage de responsabilités et de pouvoir rendre des comptes à l'égard des décisions qu'ils prennent.

Vu les nombreux départs à la retraite qui sont à prévoir, la fonction publique est sur le point de subir un bouleversement démographique. Afin de profiter pleinement des dispositions de la nouvelle loi dans un contexte où la fonction publique continue d'embaucher pour le XXI<sup>e</sup> siècle, il faut accorder une place prépondérante aux pratiques stratégiques en RH. À la lumière de ses échanges continus avec les ministères et organismes, la CFP a estimé que ceux-ci auraient à faire face à trois défis particuliers<sup>2</sup> à court terme afin de profiter pleinement des avantages de la nouvelle LEFP :

- Certains ministères et organismes ont pris des mesures visant à améliorer la planification des RH, mais il reste du travail à accomplir. La possibilité de tirer pleinement parti des nouveaux cadres législatif et stratégique dépendra de la planification intégrée des RH et des activités. La CFP s'attend à ce qu'en 2006-2007, toutes les organisations puissent fournir la preuve qu'elles disposent d'un processus de planification des RH et de stratégies de dotation concrètes, étant donné qu'il s'agira d'une exigence obligatoire du rapport pour cet exercice.
- Les ministères et organismes doivent s'assurer de disposer des spécialistes dont ils ont besoin pour mettre en œuvre le nouveau régime. Il y a un taux élevé de roulement de personnel au sein de la collectivité des spécialistes en ressources humaines, soit le groupe professionnel PE, et l'on s'attend à ce qu'il y ait beaucoup de départs à la retraite parmi les membres de ce groupe d'ici à 2010. Bien que les pouvoirs en matière de dotation puissent maintenant être délégués aux gestionnaires

<sup>2</sup> Voir la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP ».

L'exercice 2005-2006 s'est avéré riche en événements pour la Commission de la fonction publique (CCFP) et pour la fonction publique dans son ensemble. Nous nous sommes préparés en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP ou la Loi), le 31 décembre 2005, tâche à la fois exigeante et fructueuse. Nous avons également donné une nouvelle orientation à notre rôle de surveillance de la dotation pour le compte du Parlement, rôle qui s'est ainsi trouvé renforcé.

- Avant et après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, la CCFP a surveillé les pratiques de dotation des organisations, tout en renforçant son système de surveillance afin de fournir des garanties au Parlement quant à l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.
- Investie d'un mandat accru de surveillance de l'impartialité et des activités politiques au sein de la fonction publique, la CCFP a fourni des conseils aux fonctionnaires concernant le type d'activités qu'ils pouvaient entreprendre ou non avant les élections fédérales du 23 janvier 2006.

## 1.2 Mise en œuvre de la nouvelle LEFP – un changement de culture<sup>1</sup>

La nouvelle LEFP fournit un cadre permettant au Canada de conserver une fonction publique axée sur le mérite et l'impartialité, et vouée à l'excellence. La délégation généralisée des pouvoirs de nomination par la CCFP aux ministères, aux organismes et à leurs gestionnaires est un élément de la Loi. Le préambule de la nouvelle loi contient le passage suivant : « Le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens. »

L'instauration de la Loi constitue la première étape d'un processus de transformation de longue haleine que les ministères et organismes devront entreprendre afin de pouvoir profiter pleinement de tous les avantages du nouveau régime législatif. La mise en œuvre de la Loi marque le début d'un grand processus de transformation de la gestion des ressources humaines (RH). Les cadres et les politiques ont été instaurés afin de permettre la transition d'un système fondé sur les règles à un système fondé sur les valeurs.

<sup>1</sup> Voir le chapitre 2, « Nouveau régime législatif ».



## Chapitre 1 Opinion de la Commission

**Chapitre 5**  
**Impartialité politique** ..... 82

5.1	Un nouveau régime – une tradition respectée.....	82
5.2	Candidature à une élection – permission et congé accordés.....	85
5.3	Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique.....	88
5.4	Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres.....	89

**Chapitre 6**

**Questions d'intérêt** ..... 94

6.1	Gestion des droits de priorité.....	94
6.2	Droits de priorité du personnel des cabinets de ministres.....	97
6.3	Langues officielles : Surveillance du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique.....	99
6.4	Représentativité.....	102
6.5	Zone nationale de sélection.....	108
6.6	Programmes de recrutement spécialisé.....	110
6.7	Ressourcement des cadres de direction.....	115
6.8	Services d'évaluation.....	124

**Annexes**

Annexe 1	– Décret d'exemption.....	132
Annexe 2	– Exemptions particulières.....	133
Annexe 3	– Décret abrogeant certains décrets d'exemptions (C.R. 2005-2284).....	135
Annexe 4	– Nouveau Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique et Règlement.....	137
Annexe 5	– Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique.....	140
Annexe 6	– Tableaux statistiques.....	144
Annexe 7	– Glossaire.....	157

**Biographies**

Maria Barrados, Président.....	168
Manon Vennat, Commissionner.....	169
David Zussman, Commissionner.....	170

**Organisation de la CFP**

Organigramme de la CFP.....	172
-----------------------------	-----

**Bureaux de la Commission de la fonction publique**

Bureaux de la Commission de la fonction publique.....	174
---	-----

# Table des matières

## Chapitre 1

Opinion de la Commission	2
--------------------------	---

## Chapitre 2

Une année marquée par le changement	18
-------------------------------------	----

## Chapitre 3

Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — la méthode utilisée	32
---	----

3.1 Protection du principe du mérite par un continuum d'activités – politiques, surveillance, vérifications et enquêtes	32
3.2 Gestion de la délégation de pouvoirs	39

## Chapitre 4

Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — Résultats	42
4.1 Surveillance	43
4.2 Etudes statistiques – Faits saillants	71
4.3 Vérifications menées en 2005-2006	73
4.4 Enquêtes menées en 2005-2006	76

# Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

## Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

## Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

**Intégrité** dans nos actes;

**Justice** dans nos décisions;

**Respect** dans nos relations;

**Transparence** dans nos communications.

L'honorable Beverley J. Oda, députée  
Ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la  
Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2005-2006.  
Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la Loi sur l'emploi  
dans la fonction publique (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre  
très haute considération.



La présidente,  
Maria Barrados



La commissaire,  
Manon Vennat



Le commissaire,  
David Zussman

Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : (613) 992-9562  
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :  
**[www.psc-ctp.gc.ca](http://www.psc-ctp.gc.ca)**

N° de catalogue : SC1-2006  
ISBN 0-662-49390-7

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la  
fonction publique du Canada, 2006

2005-2006

Rapport annuel

Commission de la fonction publique







Commission de la fonction publique  
**Rapport annuel**

2005-2006







